



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 119 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 13 février 2018

—
Président

M. Tom Lukiwski

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 13 février 2018

• (1100)

[Traduction]

Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)): Chers collègues, la séance est ouverte. Il est 11 h 1.

Je remercie nos témoins de leur présence. Je crois comprendre que M. Akrouche arrivera bientôt.

Nous recevons aujourd'hui d'éminents invités.

Tout d'abord, nous recevons M. Dan Murphy. Je crois que la plupart d'entre vous l'ont déjà rencontré lors de sa dernière comparution. Il avait parlé des méthodes agiles applicables aux marchés publics.

Nous accueillons également Mme Kirsten Tisdale, de Ernst and Young; et M. André Leduc, de l'Association canadienne de la technologie de l'information.

Je vous remercie beaucoup de votre présence.

Nous recevons également M. Akrouche, de Strategic Relationships Solutions Incorporated.

Si c'est la première fois que vous comparez devant un comité, sachez qu'en règle générale, chacun de nos collègues dispose de sept minutes pour vous poser des questions. Par la suite, il y aura des interventions de cinq minutes, et nous continuerons jusqu'à 12 h 50 environ. J'aimerais que nous prenions environ 10 minutes à la fin de la séance pour faire le point sur les travaux du Comité; ce sera très bref. Il s'agit seulement d'une question et d'une mise à jour du calendrier. Nous essayerons de suspendre la séance à 12 h 50.

Cela dit, monsieur Murphy, vous êtes le premier sur ma liste.

Bienvenue à nouveau, monsieur. La parole est à vous.

M. Dan Murphy (président, AdaptiveOrg Inc., à titre personnel): Merci, monsieur le président.

Je remercie les membres du Comité.

Avant de venir ici, j'ai fait un peu de recherche sur l'approvisionnement et les PME. Comme vous le savez, je suis spécialisé dans l'adoption de méthodes agiles.

Lorsque j'ai consulté le site Web de Travaux publics, que ce soit exact ou non — je crois que c'est le cas —, j'y ai lu qu'à l'heure actuelle, 40 % de tous les marchés publics fédéraux sont attribués à de petites et moyennes entreprises canadiennes. J'ignore de quelle partie il s'agit. D'entrée de jeu, plutôt que de faire un exposé de sept minutes, je vais poser une question au Comité. J'aimerais savoir quel problème le Comité souhaite régler au juste. Quel résultat idéal aimerait-il obtenir d'ici trois ans?

Lorsque nous utilisons l'approche « agile », nous essayons tout d'abord de comprendre le problème. Je vous ai fourni la demande de propositions concernant le deuxième siège social d'Amazon. C'est un

investissement très important du point de vue d'Amazon — des milliards de dollars. C'est une occasion pour la ville retenue, et la demande de propositions compte neuf pages. Elle ne contient pas beaucoup de détails quant aux bâtiments ou à la construction; on dit seulement qu'Amazon veut un nouveau siège social et qu'elle veut faire cet investissement. Cela engendrera des emplois. On y explique son problème et on présente clairement les possibilités offertes aux soumissionnaires. On n'entre pas dans le détail.

Concernant les marchés publics, le gouvernement a la responsabilité de s'assurer que la demande de propositions contient tous les détails. S'il y manque quelque chose, le gouvernement est responsable. C'est ce qui se passe concernant les soumissions. Si nous présentons une soumission, 40 millions de dollars, il y a beaucoup de risques simplement en raison de l'importance. J'ai un document qui compte peut-être 200 pages. J'ai des spécifications qui sont présentées dans un document d'environ quatre ou cinq pages.

Que se passe-t-il si j'oublie quelque chose, étant donné que le monde est un peu plus complexe qu'il l'était auparavant? Le contrat est fondé sur ces spécifications très complexes. Si vous oubliez quelque chose, c'est votre problème. Et si l'on changeait les choses et qu'on disait au fournisseur quel est le problème et qu'on lui demandait quelle solution il propose?

Selon la culture du gouvernement, dès qu'on dit « demande de propositions », il faut une définition détaillée des besoins. C'est dans la culture. C'est ancré. La culture doit changer de sorte qu'on dise qu'on a besoin d'entrepreneurs, pas particulièrement de la TI. Voici le problème, voici ce qu'on essaie de résoudre. Ce n'est pas qu'on veut une solution particulière d'un fournisseur, mais voici le problème opérationnel qu'on essaie de résoudre — de la même façon qu'Amazon a décrit son problème.

Il n'y a aucun engagement envers quiconque lorsqu'on décrit le problème. La dernière phrase de la demande de propositions d'Amazon indique qu'elle ne s'engage pas à conclure une entente avec quiconque, bien qu'il s'agisse d'une clause type qui figure dans la plupart des conditions établies par le gouvernement.

Ensuite, plein de gens s'intéressent à cette énorme occasion d'affaires. Tout le monde veut obtenir ce contrat en raison de sa valeur économique. Le gouvernement a ce type de possibilités. Il y a d'énormes occasions pour le secteur privé, de sorte qu'on attire les meilleurs si on présente le problème et son importance. C'est tout. On n'a pas à faire quoi que ce soit d'autre. On n'a pas à inclure autre chose. On inclut les exigences sur le plan légal. Les politiques sont ici.

L'aspect légal, c'est obligatoire. C'est une question de conformité. Pour ce qui est des politiques, elles sont censées mener aux résultats voulus. Il faut laisser le fournisseur expliquer comment il s'y prendrait. Si personne ne répond à la demande de propositions ou si personne ne peut y répondre, c'est signe qu'aucun acteur de l'industrie n'a l'ensemble de compétences nécessaires.

• (1105)

Si l'industrie présente une réponse très détaillée, elle montre alors quelles sont ses capacités, ce qui devrait faire partie des critères d'évaluation; il ne s'agit pas de déterminer si toutes les cases ont été cochées...

Par ailleurs, le gouvernement s'en tirerait du point de vue de la responsabilité. Cela atténuerait énormément les risques concernant les approvisionnements.

Je veux soulever un autre point. Le gouvernement dispose de certains mécanismes. Ils ne sont pas parfaits, mais ils pourraient être retravaillés. Il y a un mécanisme d'approvisionnement que SPAC a appelé les SPICS, soit les services professionnels en informatique centrés sur les solutions. C'est un mécanisme axé sur les solutions, sur les résultats. Le défi, à mon avis, c'est qu'en général, la culture du gouvernement fait en sorte que l'on ne sait pas comment rédiger ce type de document. On ne sait pas comment rédiger un document concernant l'énoncé d'un problème, et il y a donc un problème sur le plan de la capacité, d'après ce que je vois.

L'autre aspect des SPICS qui, à mon avis, pourrait être modifié... Je suppose qu'il s'agit de régler le problème. Encore une fois, pour votre part, quel est le résultat souhaité? Cela peut être d'un point de vue politique, peu importe. Quel objectif voulez-vous atteindre au bout du compte? S'il s'agit de rénover les mécanismes d'approvisionnement pour les petites et moyennes entreprises, le point de départ est de 2 millions de dollars et moins, de sorte qu'un grand nombre de...?

J'ai un ami qui habite à Vancouver. Il s'appelle Colin McWhinnie. Il dirige une petite entreprise qui aide les nouvelles entreprises à démarrer. L'une de ses spécialités concerne la façon de tirer profit du gouvernement pour permettre à une jeune entreprise d'aller de l'avant. Il a dit que ce qui était auparavant une entreprise ayant un effectif de 200 personnes est maintenant une entreprise ayant un effectif de 10 personnes ou moins. La dynamique est complètement différente. Une entreprise comptant 10 personnes ou moins ne peut pas passer trois semaines à remplir des formulaires; elle n'en a pas le temps. Une telle entreprise ne veut pas soumissionner pour un projet de 2 millions de dollars — 100 000 \$, c'est bien. Tout projet dont la valeur est inférieure à la limite prévue par l'ALENA serait très bien pour une telle entreprise. Si ce que l'on veut, c'est favoriser la participation du microsegment, les entreprises comptant 10 personnes ou moins, il semble que les PME obtiennent une assez bonne part du gâteau, bien qu'il faut examiner les détails. Si c'est là l'objectif, on voudra peut-être des marchés ultralégers. Il s'agit peut-être de modifier certains des éléments actuels plutôt que de recommencer à zéro; il s'agit simplement de rénover ce qu'on a déjà et de faire en sorte que les choses fonctionnent.

Du point de vue des méthodes agiles, nous dirions que l'équipe doit compter des gens de différents domaines: une personne de l'approvisionnement; un spécialiste du juridique et des politiques, un propriétaire d'entreprise — parce qu'il doit définir le problème — et potentiellement une personne du domaine des TI, s'il s'agit d'une solution technologique. Ensuite, il faut que la PME fasse partie de l'équipe. Il faut qu'elle fournisse une rétroaction rapidement quant à ce qui fonctionne. On forme une petite équipe lorsqu'il s'agit d'un contrat de très faible valeur, de 50 000 \$, par exemple, pour une période de 6 à 12 mois. C'est presque comme une source unique pour ce petit fournisseur, mais il doit faire partie de l'équipe. Il doit fournir de la rétroaction dont on peut se servir pour déterminer comment rédiger le document, comment alléger le processus pour que cela fonctionne. Est-ce possible compte tenu des contraintes du gouvernement?

Voilà, c'était mon exposé de neuf minutes et demie, je suppose.

• (1110)

Le président: Merci beaucoup.

C'est maintenant au tour de Mme Kirsten Tisdale.

Mme Kirsten Tisdale (associée directrice, Gouvernement et secteur public, Ernst and Young LLP): Merci beaucoup.

Parmi les documents que vous avez, il y a une présentation dont je ne parlerai que de façon générale, mais elle contient de l'information qui pourrait vous être utile.

Je vous remercie beaucoup de me donner l'occasion de discuter avec vous aujourd'hui. Quand je regarde la fonction d'approvisionnement du gouvernement et le calendrier de transformation qu'il a établi et qu'il essaie de réaliser, il s'agit d'un élément tellement essentiel. Le gouvernement ne peut pas faire ce qu'il veut faire sans régler le problème.

À bien des égards, le monde s'inspire du Canada. Je dirige nos services consultatifs pour le gouvernement, et partout où je vais, on veut savoir ce que fait le Canada, mais pas dans ce domaine. Nous avons pris du retard. Les autres pays s'inspirent beaucoup de ce qui se fait au Canada sur le plan de l'innovation, mais l'approvisionnement est devenu un obstacle à ce qu'on essaie de faire. Il est temps de prendre les mesures qu'il faut.

Si vous regardez la troisième diapositive, vous verrez que je me concentrerai ici sur les facteurs d'obstruction et les mesures à prendre pour essayer de corriger la situation. À bien des égards, je me prononce dans le même sens que M. Murphy.

Il y a certaines choses.

Tout d'abord, l'accent est mis sur le prix le plus bas. Je crois que le gouvernement devrait plutôt mettre l'accent sur la valeur et les résultats. Souvent, le prix le plus bas devient le prix le plus élevé pendant la durée d'un contrat. Nous devons donc mettre l'accent sur la valeur pour l'entreprise. Le gouvernement n'a pas l'exclusivité des bonnes idées. Comme Dan le disait, si nous essayons d'établir l'ensemble parfait de besoins, nous ferons fausse route. Il y a tellement de créativité. Nous devons définir les résultats que nous voulons obtenir, laisser le secteur privé nous proposer des idées novatrices et lui donner l'espace qu'il faut à cette fin.

Il y a des processus très rigoureux qui ne laissent aucune marge de manoeuvre. Je crois que nous avons conçu les processus d'approvisionnement pour nous protéger contre l'exception plutôt que de créer un environnement qui permet aux gens d'apporter de la valeur ajoutée au gouvernement. Nous avons réduit cela au plus petit dénominateur commun, du point de vue de l'aversion au risque. En faisant cela, nous créons nous-mêmes des obstacles. Encore une fois, pour revenir au point qu'a soulevé Dan, les intervenants du secteur privé ne dirigent pas le processus. Il faut que nos chefs d'entreprise jouent un rôle de premier plan.

Notre groupe des approvisionnements ne comprend pas nécessairement les talents qu'il faut pour créer ce cadre et élaborer des solutions en collaboration avec le secteur privé. Nous devons revoir les objectifs à cet égard, le cheminement de carrière, la rémunération, les sources de recrutement et le perfectionnement des agents d'approvisionnement. Je pense qu'il faut examiner toutes les options pour déterminer s'il s'agit même d'une compétence fondamentale du gouvernement ou si d'autres acteurs pourraient faire mieux.

Il faut faire en sorte qu'il soit possible de collaborer à la conception et de communiquer avec les fournisseurs tout au long du processus d'approvisionnement. J'ai travaillé dans tous les volets du processus. J'ai été fournisseuse et conseillère. Je pense à un processus auquel nous avons participé tout récemment. Entre le moment où on nous a dit que nous étions le principal fournisseur et la discussion subséquente, il s'est écoulé 18 mois. Pendant 18 mois, pour une raison que nous ignorons, on ne nous autorisait pas à parler à quiconque. Les choses ont énormément changé en 18 mois, de sorte que ce qu'on essayait d'acheter au départ est presque méconnaissable par rapport aux besoins actuels. S'il avait été possible de communiquer avec des gens au cours du processus, nous aurions pu continuer à faire évoluer notre solution de sorte qu'elle reste à jour. C'est le type de choses qu'il nous faut pouvoir intégrer.

Sur les quatrième et cinquième diapositives, à gauche, je décris certains des problèmes, et à droite, je propose des idées dont vous voudrez peut-être tenir compte dans le cadre d'une réforme.

Concernant la rigidité, les processus doivent permettre une conception en collaboration et la communication avec les fournisseurs. Qu'ils soient petits ou non, il faut favoriser une plus grande ouverture et des échanges.

• (1115)

Je dirigeais autrefois le programme de transformation de la province de la Colombie-Britannique. J'ai été sous-ministre là-bas il y a environ 10 ans. J'ai travaillé avec Joyce Murray à un certain moment. Nous avons élaboré un processus appelé le processus d'approvisionnement conjoint. Vous en avez probablement entendu parler. Il ne s'applique pas à chaque projet, mais aux grands projets complexes. Dans le cas de Phénix, par exemple, vous tentez d'atteindre un certain résultat avec le processus électronique d'approvisionnement et la stratégie numérique. Vous précisez ce résultat et les limites dans lesquelles vous menez vos activités, vous lancez ensuite le processus et vous attendez les propositions des fournisseurs. C'est un processus très concurrentiel et très transparent. Il suit toutes les règles. Il faut une très bonne équipe gouvernementale pour gérer le processus, mais à la fin, on obtient une solution élaborée conjointement qui, idéalement, répond à tous vos besoins. Ce projet a été bien établi et il fonctionne extrêmement bien, mais vous devez disposer des talents nécessaires au sein du gouvernement pour réussir ce type d'initiative.

Nous pouvons vous fournir beaucoup d'information sur le processus d'approvisionnement conjoint.

La valeur diminue un peu au cours de la durée de vie de l'entente, et nous en avons parlé un peu plus tôt. À la signature du contrat, tout le monde exulte, mais la valeur a tendance à s'éroder au cours des 3, 5 ou 10 années suivantes. Nous devons donc mettre autant d'énergie, de concentration et de talent dans la gestion de cette relation à long terme, s'il s'agit d'un projet à long terme, que nous en mettons dans la signature du contrat. Encore une fois, il s'agit de veiller à disposer des talents, des incitatifs et de la capacité nécessaires pour assurer la gestion pendant toute la durée de vie du contrat. Il faut également qu'il soit suffisamment souple et il faut prévoir, lorsqu'on établit une relation axée sur les solutions avec un fournisseur, que la technologie évoluera, que les besoins opérationnels changeront et que la situation démographique changera aussi. Les choses changeront, et il faut donc prévoir des points de contrôle réguliers au cours du processus afin d'être en mesure d'apporter les modifications nécessaires pour offrir une valeur des deux côtés.

Nous avons beaucoup parlé de la marge de manoeuvre prévue dans le contrat et de la capacité de demander et de permettre aux participants du processus de proposer des solutions de rechange et des solutions créatives. C'est très difficile pour les participants de faire cela en ce moment, car ils doivent se conformer à toutes les petites exigences qui sont impossibles à manipuler. Rien n'incite à faire cela. En effet, dans la plupart des processus d'approvisionnement qui sont utilisés de nos jours, il est impossible de proposer ce genre de solution. Souvent, lorsque des gens proposent une solution créative à valeur élevée, ils sont disqualifiés, car le gouvernement ne sait pas comment l'utiliser. Le gouvernement peut annuler complètement le processus d'approvisionnement et tout recommencer ou disqualifier la personne qui a fait cette proposition.

Encore une fois, lorsqu'on pense aux solutions de type pangouvernemental, on commence souvent avec quelques ministères et on élargit ensuite la portée avec le temps. Il est important, au moment de présenter les documents d'approvisionnement initiaux, de prévoir, d'encourager et de permettre le changement d'échelle, afin d'obtenir la participation d'autres secteurs du gouvernement et d'autres secteurs de la fonction publique en général. De cette façon, vous n'avez pas à refaire constamment le même processus sur le marché pour vous procurer la même chose. Si le fournisseur fait du bon travail et dépasse les résultats que vous avez fixés, et que vous avez axé beaucoup plus d'éléments sur l'évaluation fondée sur le rendement, cela vous permet de changer d'échelle en même temps que le fournisseur.

Enfin, j'aimerais prendre une minute pour parler des talents. Nous avons déjà abordé le sujet. Vous pouvez améliorer les processus et la documentation, mais si vous ne disposez des talents nécessaires au sein du groupe d'approvisionnement du gouvernement, vous n'irez nulle part. Je dirais qu'il est urgent d'examiner les types de compétences, les cheminements professionnels et la rémunération nécessaires et d'actualiser tous ces éléments, afin d'avoir, au sein du gouvernement, le même niveau de talent que le talent que vous espérez attirer sur la scène mondiale.

Je vais m'arrêter ici.

• (1120)

Le président: Merci beaucoup.

Enfin, nous entendrons M. Andy Akrouche. Bienvenue, monsieur. Vous avez 10 minutes.

M. Andy Akrouche (associé directeur, Strategic Relationships Solutions Inc.): Merci beaucoup. Je suis très heureux d'être de retour.

Aujourd'hui, j'aimerais parler d'approvisionnement agile. Manifestement, ce sera dans le contexte des ententes commerciales complexes, car les approvisionnements n'auraient pas besoin d'être agiles s'ils n'étaient pas complexes.

Ce n'est un secret pour personne que la majorité des ententes commerciales complexes ne réussissent pas à répondre aux attentes des parties intéressées à long terme. Les preuves ne manquent pas pour démontrer que cet échec est attribuable à deux choses.

La première, c'est ce que nous croyons être l'orientation transactionnelle de ces ententes commerciales. Nous semblons attribuer aux ententes une structure axée sur les transactions, ce qui produit des ententes rigides qui ne s'adaptent pas adéquatement aux changements et à l'évolution. Les parties du contrat tentent d'obtenir une certitude à long terme en se fondant sur une série de paramètres initiaux.

La deuxième chose, ce sont les modèles de surveillance que nous utilisons pour gérer ces ententes commerciales complexes. En effet, nous utilisons des modèles descendants, axés sur le commandement et le contrôle et fondés sur la conformité, et ces modèles nuisent à la collaboration qui permet d'atteindre des résultats améliorés.

Il va sans dire que la combinaison de ces deux choses a créé une culture de méfiance, en quelque sorte, et des obstacles de nature accusatoire qui nuisent au progrès.

Au sein de l'industrie, on se dirige vers la gestion des relations. Je crois que vous avez abordé ce sujet. On reconnaît réellement qu'aucun spécialiste en matière d'approvisionnement, aucun avocat et aucun comptable ne peut créer une certitude à long terme.

Dans ce cas, que pouvons-nous faire? Il y a trois solutions. La première, c'est que le contrat doit devenir une plateforme pour gérer les changements inévitables, et non pour tenter de créer une certitude fondée sur l'entente initiale. La deuxième solution, c'est que nous pouvons réfléchir sur la façon de percevoir le risque, car le secteur public ne peut pas transférer ce risque. La notion de transférer le risque au secteur privé n'a pas très bien fonctionné, car au bout du compte, c'est votre risque. Au mieux, vous pouvez prêter le risque.

La troisième solution, c'est qu'il faut mieux réfléchir à la gouvernance et ne pas se contenter d'exercer une surveillance. La surveillance est une bonne chose, et elle est nécessaire, mais sans introspection, la surveillance est superficielle et mènera à des conclusions erronées.

La troisième chose qui se produit dans l'industrie, c'est qu'on reconnaît largement qu'il existe une relation de dépendance entre la complexité de ces ententes complexes et la collaboration. Plus l'entente est complexe, plus il faut miser sur la collaboration. Ce ne sont pas des choses auxquelles on peut appliquer une approche passive. Plus l'entente est complexe, plus il faut miser sur la collaboration, et cette collaboration est nécessaire pour résoudre les ambiguïtés dans les ententes commerciales en vue de créer, ensemble, une certitude.

On observe également l'émergence de normes. Actuellement, la norme ISO 44002 est directement liée à cet enjeu — désolé, c'est plutôt la norme ISO 44001, mais la norme 44002 est sur le point d'être mise en oeuvre. Elle concerne le même problème et offre un langage et des critères communs pour produire de très bonnes solutions dans ce milieu.

En résumé, l'industrie reconnaît largement que la gestion des relations entre les parties intéressées est l'élément le plus important d'une initiative réussie.

C'est dans ce contexte que j'aimerais parler un peu de l'approvisionnement agile. Je suis ici pour parler de ce processus. La méthode agile est une méthodologie de développement de logiciels dans laquelle des équipes intégrées des produits qui représentent toutes les parties intéressées travaillent en étroite collaboration pour mettre au point un produit ou livrer un projet. Dans un contexte d'approvisionnement, ces équipes collaborent en adoptant une approche très similaire et un processus itératif pour définir une série d'exigences et collaborer à la mise au point d'une solution permettant d'atteindre un résultat.

Ce n'est pas la même chose que l'ancienne approche en cascade. Il s'agit réellement d'une série de petites cascades, en quelque sorte, qui permet aux gens de s'appuyer sur ce qui a déjà été fait en revenant en arrière pour retravailler un élément ou apporter des rajustements, au besoin.

J'aimerais vraiment savoir quel élément de cet approvisionnement agile nous n'avons pas encore essayé. Les gens suffisamment âgés se souviendront du processus d'approvisionnement axé sur les résultats. Quelqu'un s'en souvient? Bien sûr, c'était en 1994. C'était un processus axé sur les résultats, et c'est exactement la même chose dont nous parlons ici aujourd'hui. Tout ce qu'il fallait faire, c'était mener une solide analyse de rentabilisation et utiliser un modèle d'évaluation des risques efficace.

• (1125)

Ensuite, on a inventé ce qu'on appelle un processus commun d'acquisitions, ce qui revient exactement à la même chose. Comme dans les émissions *Dans l'oeil du dragon* ou *Shark Tank*, des gens faisaient une présentation et 90 % de l'évaluation était fondée sur la façon dont ils avaient livré leur présentation ou sur la suavité de l'équipe de marketing.

Manifestement, nous avons le processus d'approvisionnement conjoint, qui se résume à un processus très concurrentiel entre les deux derniers fournisseurs. Encore une fois, c'est un processus très collaboratif qui exige la participation des fournisseurs. Ils ont accès à l'équipe de gestion et tout le reste. J'ai mené une étude approfondie de ce processus.

Nous avons aussi la passation de marchés axée sur le rendement, que le gouvernement fédéral a empruntée de l'Australie, et que nous utilisons actuellement. La plupart des contrats qui proviennent du MDN sont tous des contrats axés sur le rendement.

Il y a quelques années, nous avons l'approvisionnement éclairé. Ce type d'approvisionnement a été conçu pour accroître la collaboration dans l'ensemble du processus concurrentiel, de la planification des approvisionnements à la passation des marchés. Il repose en grande partie sur l'engagement avec les groupes de l'industrie. Nous avons fait tout cela.

Maintenant, nous avons la mise en service, qui est en réalité une autre forme de passation de marchés axée sur le rendement, c'est-à-dire l'ancien modèle de diversification des modes de prestation des services en combinaison avec le processus d'approvisionnement conjoint. Maintenant, nous l'appelons la mise en service.

Si nous voulons seulement parler de la mise en oeuvre de l'approvisionnement agile, qui est en réalité un amalgame des différents processus que nous utilisions auparavant, je pense que ces processus n'ont pas très bien fonctionné. Le résultat que nous avons tenté d'obtenir nous a échappé, car selon moi, nous ne nous attaquons pas au vrai problème.

Le vrai problème se trouve dans la gestion des relations, et non dans l'approvisionnement. En effet, ce n'est pas un problème d'approvisionnement. C'est un problème de gestion des relations. Pour réussir, il faut réellement se concentrer sur les relations, car c'est dans ce contexte que se produisent l'approvisionnement et la gestion des contrats. En reconnaissant le rôle essentiel joué par les relations, nous devons en quelque sorte choisir des relations plutôt que des ententes ou des transactions commerciales. Les relations constituent la première approche à adopter. Dans cette approche axée sur les relations, les priorités changent et il devient nécessaire d'établir un cadre de gestion des relations avec les parties intéressées très tôt dans le processus d'approvisionnement, pendant ce processus et après ce processus.

Le choix des relations signifie qu'il faut faire trois choses.

Cela signifie qu'il faut choisir des fournisseurs. Nous ne pouvons pas nous contenter d'écrire une liste d'exigences. Nous devons savoir comment évaluer ces choses. Nous devons réellement comprendre si nous obtenons un poulet ou une dinde dans chaque cas.

Comment pouvons-nous déterminer cela? C'est ce qui nous manque. Ce qui nous manque, c'est la capacité d'évaluer les compétences et les capacités des fournisseurs d'accomplir leur travail. Il existe de nombreux outils d'analyse pour y arriver. C'est ce que nous appelons l'évaluation de la concordance stratégique, c'est-à-dire la capacité d'évaluer objectivement si les résultats et les facteurs de création d'avantages que nous tentons d'atteindre correspondent réellement aux capacités, aux stratégies et aux structures de gestion du fournisseur.

Deuxièmement, nous devons mesurer les processus et les systèmes internes des organismes, ainsi que leur capacité de collaborer. La norme ISO 44001 est un bon début pour évaluer si ces organismes respectent la norme. Les organismes en question ont-ils les systèmes et les processus internes qui leur permettent de collaborer et de travailler ensemble ou de travailler avec d'autres organismes?

La différence est énorme. En effet, dans le modèle de passation des marchés traditionnel, le contrat régit la relation entre les parties. Dans le modèle axé sur les relations, par l'entremise du cadre de gestion des relations, c'est la relation qui régit le contrat. C'est la différence. Dans un cas, on signe un contrat et on est limité par ce contrat. Dans l'autre cas, le cadre de gestion des relations régit ce contrat et son évolution.

Le bon côté, c'est que SPAC et le MDN ont reconnu l'importance des relations. En effet, en 2014, ces ministères ont lancé un nouveau régime d'approvisionnement. On l'appelle le modèle relationnel de passation de marchés ou le modèle de gestion de passation de contrats relationnels. Ce modèle reconnaît que le contrat est incomplet au moment de sa signature et qu'il doit être influencé par les relations entre les parties signataires. Il s'agit d'un cadre complet que le MDN a adopté pour toutes ses ententes relatives au soutien en service. Je crois que le ministère a déjà lancé l'un de ces cadres et qu'il en lancera toute une série.

• (1130)

C'est réellement ce que je voulais dire.

Le président: Merci beaucoup.

Nous entamons maintenant les séries de questions de sept minutes.

Monsieur Drouin, vous avez sept minutes.

M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je présume que nous n'entendrons pas M. Leduc.

Le président: Nous sommes tous ici pour le soutien.

M. Francis Drouin: D'accord.

Je vous remercie d'être ici, et je remercie ceux qui sont de retour.

J'aimerais poser une brève question à Kirsten. Vous avez mentionné les talents. Je tiens à préciser que je suis tout à fait d'accord avec vous. J'ai vu des phases de planification présentées par des concurrents qui avaient des plans très étoffés sur ce qui était censé se produire et sur la façon de le faire, mais dans ces documents, je n'ai jamais rien vu sur la nécessité d'évaluer si le gouvernement disposait des talents nécessaires pour mettre tout cela en oeuvre.

Cela concernait en partie la question des centres de données. En effet, nous parlons de réduire le nombre de centres de données depuis presque 10 ans. Manifestement, les deux gouvernements n'ont pas atteint la cible initiale établie par SPC, Services partagés Canada, mais dans tout cela, je n'ai rien vu au sujet des talents.

Andy, vous avez parlé du processus d'approvisionnement conjoint, du processus commun d'acquisitions et d'approvisionnement éclairé. Essentiellement, ce que vous dites, c'est que nous pouvons parler de toutes les stratégies que nous voulons, mais en même temps, nous devons nous assurer d'avoir les talents nécessaires.

Que recommanderiez-vous au gouvernement? Que nous recommanderiez-vous de recommander au gouvernement sur la question des talents, afin de veiller à ce que nous disposions des talents nécessaires pour mettre en oeuvre la stratégie choisie?

Mme Kirsten Tisdale: Je crois qu'il y a deux éléments à considérer. Lorsque nous avons fait face à ce problème, en Colombie-Britannique, nous avons rapidement reconnu que nous n'avions pas les talents nécessaires à l'interne et qu'il faudrait trop de temps pour les former. Nous avons donc mis sur pied un genre d'équipe d'intervention spéciale, c'est-à-dire un très petit groupe trié sur le volet formé des meilleurs candidats que nous pouvions trouver dans le secteur privé. Ce n'était pas une entreprise. Nous n'avons pas signé de contrat avec une entreprise. Nous avons choisi soigneusement toutes ces personnes, nous les avons amenées sur place, et nous les avons essentiellement... Il s'agissait seulement de 12 personnes, ce qui n'est pas un nombre très élevé pour l'ensemble de la province.

Nous les avons soigneusement choisies. Nous avions des architectes de solutions, des experts juridiques, des représentants en matière de ressources humaines, des experts du travail, des experts financiers et des gens qui avaient une grande expérience dans la création d'ententes complexes et dans la gestion des relations. Ce secrétariat a servi le gouvernement, et nous nous sommes concentrés sur...

Je suggère de créer une capacité centralisée et financée. Cette capacité jouerait deux rôles. Le premier consisterait à démontrer comment conclure ces ententes, c'est-à-dire que ces personnes concluraient les 12, 15 ou 20 premières ententes, tout en étant accompagnées d'intervenants du secteur public.

Il faudrait aussi créer un programme dans lequel on enseignerait et on institutionnaliserait la procédure à suivre, mais je pense que cela prendra de trois à cinq ans, ou même plus. Je crois que c'est la première chose qu'il faut faire. Il faut créer ce processus avec soin.

Une partie du travail consiste à appuyer ces projets à l'échelle du gouvernement, et l'autre partie du travail consiste à bâtir la capacité à l'interne. Il y a donc deux volets.

Je crois que l'autre élément que vous devrez réaliser, en parallèle, c'est de définir l'agent d'approvisionnement de l'avenir. Le Conseil du Trésor a commencé ces travaux et les a ensuite interrompus. Je ne comprends pas pourquoi on n'a pas poursuivi ces travaux. Ils visaient à examiner les compétences nécessaires dans le cadre de la modernisation de l'approvisionnement. Quelles sont les capacités nécessaires? Quels sont les cheminements professionnels à considérer? Où trouver ces gens, et comment les former? Comment ces gens seront-ils rémunérés? Il s'agissait essentiellement de créer un cadre des ressources humaines pour le développement, le maintien, la rétention et la fonction d'état de l'approvisionnement de l'avenir.

Je crois que vous devez faire ces deux choses, mais si vous accomplissez seulement la première, vous attendrez trop longtemps. Je crois donc qu'il faut mettre sur pied une équipe d'intervention spéciale et, en parallèle, créer la fonction d'approvisionnement de l'avenir, et enfin commencer réellement à bâtir tout cela.

Il faudra effectuer un changement générationnel. Ne craignez pas de recruter des gens à l'externe qui ont l'expérience pertinente afin de provoquer les efforts nécessaires et lancer le processus. Au fil du temps, ils partiront et vous aurez créé une capacité, mais vous devez stimuler le processus.

Vous avez besoin de gens qui n'ont aucun territoire à défendre. Ils devront devenir les agents de changement dont vous avez besoin pour franchir les obstacles dont vous ignorez l'existence. Vous devez créer cette capacité, et c'est très difficile à réussir à l'interne, car l'inertie est considérable.

• (1135)

M. Andy Akrouche: Puis-je ajouter quelque chose? Je suis totalement d'accord. Je pense que cela va prendre du temps. Ce n'est pas une chose qu'on pourra changer en quelques années. Il faut tout un changement de culture, que les agents d'approvisionnement changent leur perception des fournisseurs et que les gestionnaires de contrats changent leur perception de leurs partenaires. Ils ne les voient actuellement pas vraiment comme des partenaires avec qui ils veulent travailler. C'est tout un changement de culture.

Vous pourriez toutefois offrir beaucoup de formation. Il existe toutes sortes de programmes de formation. Nous en offrons un de trois jours sur la gestion des relations et la passation de marchés complexes. L'ICW, soit l'Institute for Collaborative Working, offre trois ou quatre excellents programmes comme les programmes ISO 44001 et 44002.

Pour le reste, je sais qu'ici, nous avons notamment aidé Telfer à concevoir son propre programme de passation de contrats relationnels. Le gouvernement pourrait faire toutes sortes de choses en partenariat avec Telfer et d'autres écoles ou des universités pour répandre l'idée qu'il faut favoriser des accords commerciaux souples puis gérer ces relations complexes. Il existe beaucoup de programmes de formation qui existent. C'est ce dont vous avez besoin.

M. Francis Drouin: Avez-vous l'impression que les agents d'approvisionnement interviennent très tôt, dès le moment où le ministère commence à préparer son énoncé de travail, par exemple? Pour revenir aux exemples du MDN que nous avons entendus, l'un de mes préférés a toujours été celui des raquettes. À l'époque, les fonctionnaires de SPAC disaient: « Ce ne sont que des raquettes, on peut en acheter partout. » Puis, l'un des militaires les a emmenées sur le terrain, et les agents d'approvisionnement se sont rendus compte que « oups, je suppose que ce ne sont pas que de simples raquettes, donc nous voudrions peut-être... »

Des voix: Oh, oh!

M. Francis Drouin: C'était des raquettes spécialisées. Essentiellement, ils ne pouvaient même pas marcher avec ces raquettes. Cela nous enseigne une leçon très simple. Avez-vous l'impression que les agents d'approvisionnement s'investissent très tôt dans le processus pour bien comprendre les affaires de leur ministère?

M. Andy Akrouche: Oui, je pense...

Le président: Malheureusement, nous devons attendre un autre tour pour connaître la réponse, peut-être, parce que nous n'avons vraiment plus de temps, mais je suis certain qu'on nous transmettra l'information au cours de la prochaine heure, environ.

M. McCauley est le prochain.

M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC): Merci.

Bienvenue de nouveau parmi nous, monsieur Akrouche, et bienvenue à vous trois.

Monsieur Murphy, je vous souhaite de nouveau la bienvenue à vous aussi. J'ai participé à la formation d'un jour que vous avez offerte sur l'approvisionnement agile au Centre Shaw. Vous y mettiez beaucoup l'accent sur l'approvisionnement en matière de TI et les programmes en développement. À quel point croyez-vous qu'ils puissent s'appliquer facilement dans notre univers d'approvisionnement?

M. Dan Murphy: Qu'entendez-vous par « notre univers d'approvisionnement »? Voulez-vous dire au-delà des TI?

M. Kelly McCauley: Oui, exactement.

M. Dan Murphy: Je pense que je suis d'accord avec Andy: la complexité est la clé. Il y a trois incontournables d'après moi pour susciter l'engagement et réussir. Premièrement, il faut une équipe multifonctionnelle, comme Kirsten l'a indiqué, l'équipe d'intervention. La toute première chose, toutefois, consiste à décrire très clairement les résultats attendus, ainsi que le problème.

C'est le rôle des dirigeants, mais il est parfois difficile de réussir à le faire du premier coup. On nomme ce concept l'« intention stratégique »: on commence par établir ce qu'on appelle l'intention stratégique, le résultat escompté. On mobilise ensuite cette équipe de haut calibre pour voir si on peut l'atteindre.

Il faut ensuite une formule de rétroaction très rapide. Il faut quelque chose de petit qui assure une rétroaction rapide pour réussir à obtenir des résultats.

Au gouvernement, il y a ensuite toute la question des autorisations et des pouvoirs dont dispose l'équipe. Nous avons passé toutes sortes de marchés publics au fil des ans, nous en avons expérimenté toutes les formes au cours des 20 dernières années. Nous y apposons une étiquette, mais dans cette culture, tout revient au même. Il n'y a qu'un processus commun d'approvisionnement. Le fournisseur travaille pour le gouvernement, qui définit des besoins, et c'est encore et toujours l'ancienne façon de faire. On ne définit toujours pas le problème en amont, pas plus qu'on ne définit le résultat escompté. On se limite à la définition des besoins.

Ce sont pour moi les trois éléments incontournables. Il y a la question des pouvoirs: qui est responsable de quoi? Comme je travaille dans une organisation cloisonnée, je suis limité à telle et telle cloison, donc si j'essaie de faire quelque chose à l'intérieur, je dois obtenir une autorisation d'en haut. S'il s'agit du directeur général et que je peux tout faire en passant par lui, je pourrai terminer le projet. Cependant, si je dois communiquer avec un autre DG ou un SMA, que je dois obtenir l'autorisation du SM et monter plus haut pour dégager la voie parce qu'il y a toujours trop de contraintes, ce sera difficile. Il y a des gens au gouvernement qui finissent par quitter le cloître.

• (1140)

M. Kelly McCauley: Nous n'avons jamais vu cela.

Des voix: Oh, oh!

M. Dan Murphy: Quand cela arrive, on se dit, très bien, donc quel est...

M. Kelly McCauley: C'est culturel.

M. Dan Murphy: En fait, le facteur déterminant est le résultat.

M. Kelly McCauley: Oui.

M. Dan Murphy: La définition même de la collaboration est de tous s'entendre sur le résultat escompté. Si nous ne nous entendons pas à ce sujet au sein même de l'organisation, il n'y aura pas de collaboration. C'est ce qu'on appelle la concurrence: je ne veux pas le même résultat que vous.

M. Kelly McCauley: Je pense que le Royaume-Uni favorise beaucoup la méthode agile. Avez-vous étudié comment il procède ou comment il l'applique et quelles leçons nous pourrions en tirer?

M. Dan Murphy: Je n'ai pas vraiment analysé cela en détail. Leurs premiers projets portaient surtout sur les TI et principalement, sur des logiciels. Donc plutôt que de commencer par énoncer les besoins, il fallait d'abord créer un produit alpha. La seconde phase consistait à créer un produit bêta et ainsi de suite. Cependant, quand je lis les articles publiés dans la presse, je vois beaucoup de critiques de gens qui estiment que les méthodes agiles ne fonctionnent pas au Royaume-Uni. Il y a toutes sortes de projets agiles qui ont échoué au Royaume-Uni.

C'est ce à quoi je m'attendrais. Je m'attendrais à une accélération rapide, puis à un certain plateau quand il commencerait à y avoir de la résistance.

M. Kelly McCauley: J'allais vous poser la question. Avez-vous observé des revers de la méthode agile?

M. Dan Murphy: Oui, parce que ces équipes multifonctionnelles travaillent isolément, sans orientation claire et sans qu'il y ait une personne en autorité en haut pour dégager la voie.

M. Kelly McCauley: Est-ce le principal problème que vous observez dans les cas d'échec?

M. Dan Murphy: Ce sont les principaux. En fait, quand nous nous engageons, nous avons une charte, qui est en fait un contrat, ce qui va à l'encontre des principes agiles. Cependant, quand il y a un engagement ferme et qu'on essaie de changer une culture, il faut l'assentiment des hauts dirigeants.

M. Kelly McCauley: Le Royaume-Uni a-t-il réussi à surmonter ces difficultés ou sa culture l'a-t-il empêché de les surmonter et ses tentatives sont tombées à plat?

M. Dan Murphy: C'est la raison pour laquelle j'ai une charte. Si l'on ne peut surmonter les problèmes de clarté quant à l'orientation et

aux pouvoirs afin de dégager la voie, ce sera nécessairement difficile, peu importe l'approche ou les efforts déployés.

M. Kelly McCauley: Madame Tisdale, vous nous avez parlé de la Colombie-Britannique. Pouvez-vous nous donner des exemples de projets entrepris dont nous pourrions avoir entendu parler?

Mme Kirsten Tisdale: Certainement. Il y en a beaucoup. Il y a notamment l'exemple du système de perception des revenus. On perçoit des revenus d'environ 147 sources différentes au gouvernement, et tous ces systèmes sont différents, déconnectés les uns des autres. Nous avons donc défini le résultat escompté. Nous avons demandé à un fournisseur de remplacer toutes les solutions, à ses frais, et nous avons signé un contrat de service à long terme avec lui. Cela nous a permis d'économiser quelques centaines de millions de dollars. C'en est un exemple.

Il y a aussi celui de la modernisation des prestations de santé. Il s'agissait alors de relier toutes les communautés autochtones, les écoles, les hôpitaux, les villes et les bibliothèques de la province à un réseau haute vitesse. Il fallait amalgamer les dépenses gouvernementales...

M. Kelly McCauley: C'est le secrétariat d'origine qui a mené tous ces projets?

Mme Kirsten Tisdale: C'est lui.

M. Kelly McCauley: A-t-on fait appel à ses services par sous-traitance ou le gouvernement l'a-t-il intégré à sa structure? Comment cela s'est-il fait?

Mme Kirsten Tisdale: C'est une combinaison des deux. J'ai été embauchée à titre de consultante indépendante à contrat, mais on m'a confié un rôle et un titre de sous-ministre. J'ai embauché toutes les autres personnes par contrat. Au fil du temps, j'ai remplacé les consultants par des fonctionnaires.

M. Kelly McCauley: Est-ce que ce projet se poursuit ou s'est-il prolongé?

Mme Kirsten Tisdale: C'est un peu triste. Ce projet s'est poursuivi pendant un certain nombre d'années, pour finir par se transformer en ce qu'on a appelé le Bureau des partenariats stratégiques. Cependant, le financement associé n'a pas été maintenu, si bien que ce bureau a perdu de son mordant, pour être honnête avec vous. Il n'a pas été maintenu.

M. Kelly McCauley: Habituellement, quand on donne des titres stratégiques aux organisations, cela les tue.

Mme Kirsten Tisdale: Ils sont en train d'essayer de relancer le projet. Nous sommes en pourparlers avec eux. Ils essaient de trouver une façon de le reprendre.

Le président: Merci beaucoup.

Mme Kirsten Tisdale: Tous les services comme la bureautique, les services technologiques, la paye...

M. Kelly McCauley: J'ai bien peur que nous n'ayons plus de temps, malheureusement.

Mme Kirsten Tisdale: Désolée, je n'avais pas vu.

M. Kelly McCauley: Merci beaucoup.

• (1145)

Le président: Monsieur Blaikie, nous sommes heureux de vous revoir au Comité. Vous avez sept minutes.

M. Daniel Blaikie (Elmwood—Transcona, NPD): Merci infiniment. Je suis bien content d'être ici. Je vous remercie tous et toutes d'être ici pour nous faire part de vos réflexions.

Il est difficile d'être contre ce que vous dites de manière générale, j'en conviens. Mieux vaut être plus souple. Évidemment, on veut recruter les meilleurs talents possibles pour faire avancer nos projets et l'on veut mettre l'accent sur les résultats, car quand on signe un contrat, on veut qu'il nous mène là où il doit nous mener. Cela semble vraiment évident, mais ce n'est peut-être pas aussi évident qu'on le voudrait.

Il y a quelques questions qui me viennent à l'esprit. Je pense que si nous en sommes venus à adopter une culture aussi excessivement rigide, qui peut nous empêcher d'obtenir les résultats escomptés, c'est en partie parce qu'on essaie de comparer des pommes avec des pommes. Il faut dire que le gouvernement ne dépense pas son propre argent, comme une entreprise privée. Quand une entreprise échoue, c'est la loi du marché. On peut toujours fermer et faire autre chose. On peut démarrer une autre entreprise, peut-être pas.

Ici, nous devons rendre des comptes à d'autres personnes de l'argent que nous dépensons, donc nous devons pouvoir justifier nos dépenses. Si nous ne pouvons pas les justifier rétroactivement ou s'il y a trop de renseignements commerciaux confidentiels qu'on ne peut divulguer, alors il faut essayer d'être très clairs en amont, dans le processus d'approvisionnement, quant à ce qu'on demande aux entreprises, afin de pouvoir comparer des pommes avec des pommes.

Pour éviter les écueils de relations trop douillettes entre une administration et des entrepreneurs et ne pas créer de source infinie de revenus pour une entreprise en particulier, comment peut-on établir des garde-fous dans le modèle relationnel? La transparence semble à mes yeux le meilleur atout pour établir une relation dynamique à long terme, entre le gouvernement et ses fournisseurs, qui peut évoluer en fonction des attentes du gouvernement.

Je me demande dans quelle mesure la transparence requise pour que le public puisse évaluer s'il en a pour son argent risque de rebuter les personnes mêmes que nous voudrions attirer grâce à ce modèle. Est-ce que l'un de vous peut nous parler de cet aspect du problème?

M. André Leduc (vice-président, Relations gouvernementales et politiques, Association canadienne de la technologie de l'information): Je vais commencer. Je ne suis pas contre le point de vue de Kirsten sur l'idée d'attirer les bons talents, bien que les études nous montrent que la fonction publique canadienne emploie des personnes très talentueuses, puisque plus que 60 % d'entre elles détiennent un diplôme universitaire ou collégial. Nous avons des tonnes de personnes intelligentes qui veulent vraiment travailler.

Ce qu'il nous manque, à mon avis, c'est... C'est un problème culturel, et chaque fois que je discute des marchés publics depuis un an, chaque fois qu'on commence à décortiquer les problèmes, on en revient à la culture. Comme nous avons connu des échecs très notoires, dont beaucoup dans le domaine des TI (si bien que l'ACTI conserve un rôle important dans cette conversation), l'industrie ne souhaite que la mise en oeuvre fructueuse de ses solutions au gouvernement fédéral.

Il faut donc nous demander pourquoi nous connaissons tant d'échecs? Vous avez une très grande aversion du risque, mais tout le monde a raison de dire qu'on n'énonce pas adéquatement le problème en amont. On n'établit pas le résultat et l'objectif escomptés. Le gouvernement a plutôt tendance à prescrire la technologie qu'il veut. Pour que cela fonctionne, il faut croire qu'il exige la bonne technologie.

Cependant, le gouvernement ne s'ouvre pas à l'innovation en procédant de cette manière, parce qu'on ne peut pas avoir accès à l'innovation dans le cadre d'un marché public sur 18 mois, deux ou

trois ans. Vous dictez au menu détail près ce que vous voulez à l'industrie même qui aurait pourtant toute l'expertise nécessaire pour en juger. Comment peut-on résoudre cette partie de l'équation s'il y a autant de cloisonnement qu'il y a de ministères au gouvernement, en plus d'un régime de commandement et de contrôle? C'est un système hiérarchique de commandement et de contrôle, dans lequel on dit aux gens quoi faire. Tant que l'aversion du risque, d'une part, et le commandement et le contrôle, d'autre part, prévaudront, on ne pourra pas régler ce problème culturel.

Il vous faudrait un peu plus de leadership et de vulnérabilité aux échelons supérieurs. Si vous avez tel problème et que vous vous attendez à tel résultat ou à tel objectif, vous devrez faire un peu confiance au secteur privé pour travailler en partenariat avec l'industrie afin de parvenir au résultat voulu en collaboration avec elle. Il y a énormément de méfiance à l'heure actuelle. L'aversion du risque n'a jamais été aussi forte, et il y a une grande méfiance entre le secteur privé et le secteur public. Il faut donc vraiment nous demander si nous ne voulons que convenir d'une façon de faire et des étapes à suivre ou avoir une conversation honnête sur la façon dont nous pouvons résoudre le problème culturel de la relation classique que le fournisseur-client entretient avec le gouvernement. Le gouvernement est obsédé par l'idée de l'indépendance et du plus bas prix possible, mais ce n'est pas un partenariat négocié.

• (1150)

Mme Kirsten Tisdale: Concernant la question de la transparence, que vous évoquez, il y a des façons d'équilibrer les choses pour que toutes les parties aient accès à la même information: il y a les contrats, toutes sortes de documents d'approvisionnement, les résultats aux différentes étapes. Si l'on détermine en amont que l'information doit être publique ou qu'elle doit au moins être communiquée aux soumissionnaires qualifiés, cela aide. Il faut aussi que les propriétaires d'entreprises puissent mobiliser le secteur privé autour de leurs besoins et se rendre accessibles.

Les gens se cachent. Cela ne signifie pas qu'il y a trop de copinage, mais si deux personnes ne peuvent pas se parler de la nature du problème et de ce qu'elles essaient de faire... Quand on peut le faire ouvertement — et il y a des façons dont on peut le faire pour tous —, ouvrir la porte un peu plus, avoir des discussions franches avec les gens, toutes les parties peuvent avoir accès à la même information pour ensuite se faire concurrence.

On évite qu'il n'y ait qu'un tel et un tel qui sachent. On s'ouvre pour relever le seuil de connaissances. C'est particulièrement important quand vient le temps de renouveler des contrats ou de resoumissionner après un certain temps.

M. Daniel Blaikie: Croyez-vous que ce soit une chose qui intéresse vraiment l'industrie ou qu'elle soit vraiment ouverte à cela?

Mme Kirsten Tisdale: Oui.

Le président: Merci.

Allez-y, monsieur Peterson, s'il vous plaît. Vous avez sept minutes.

M. Kyle Peterson (Newmarket—Aurora, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je vous remercie tous et toutes d'être ici aujourd'hui. Vous êtes pratiquement une équipe étoile. La plupart d'entre vous avez déjà comparu devant nous. C'est comme dans l'émission *Celebrity Survivor*. Tout le monde se retrouve à la fin pour savoir qui continuera.

M. Kelly McCauley: Je suis une célébrité. Je ne peux plus faire partie du Comité.

M. Kyle Peterson: Je vous remercie d'avoir pris le temps de venir nous rencontrer.

Il y a énormément de points communs. Vous avez tous des points de vue qui se ressemblent beaucoup. Il n'y a pas beaucoup de différences dans vos opinions, et cela veut dire qu'elles résonnent un peu mieux de notre côté, car elles se corroborent mutuellement.

Monsieur Leduc, vous avez dit qu'une foule de gens intelligents travaillent dans le secteur public, et que plus de 60 % ont des diplômes universitaires. On se demande alors si le problème n'est pas culturel. Ne parlons pas d'un problème, pour ne pas tomber dans la négativité, mais disons que la culture a sans doute besoin d'être améliorée ou changée ou « adaptée ».

Quand j'étudiais, on m'a enseigné que pour changer les comportements dans une entreprise, il faut évaluer et récompenser les comportements souhaités. Le problème vient-il notamment du fait que l'on n'évalue pas les bons éléments et qu'on ne récompense pas les comportements souhaités? N'est-ce pas à quoi cela se résume?

Mme Kirsten Tisdale: J'aimerais beaucoup répondre.

Vous avez totalement raison. On ne risque rien si on ne prend pas de décision, et on ne risque rien si on prend des décisions blindées. Il n'y a aucun avantage à expérimenter, alors il faut donner aux gens la capacité d'expérimenter et les motiver à le faire pour qu'ils puissent un jour le faire à une plus grande échelle. En ce moment, toutefois, c'est le statu quo, on ne fait rien. On peut parfois même continuer ainsi jusqu'à la fin de sa carrière.

Vous avez raison. Où sont les mesures de rendement qui lient le rendement aux résultats qu'on veut atteindre?

Il faut en outre créer un environnement positif. Toutes les expériences ne réussiront pas, mais il faut tenter une première. Il faut essayer, faire de petits pas, être agiles. L'agilité est basée sur la notion d'échec rapide, à petite échelle, et il faut que ce soit permis, si on veut pouvoir s'améliorer et réussir de grands projets. C'est un élément fondamental.

M. Kyle Peterson: J'aimerais entendre le point de vue d'autres témoins.

M. Dan Murphy: Au gouvernement, la culture est de voir grand, alors les projets doivent être grands, et cela a créé des peurs profondes chez les fonctionnaires. Plus on ramène les choses à petite échelle et on permet l'échec, plus la peur diminue.

Il y a de la peur et de la méfiance dans la fonction publique. Les choses ne changent pas beaucoup. C'est une culture réfractaire aux risques. Il faut bâtir la confiance. Pour y arriver, il faut qu'il y ait un leadership uniforme, que les résultats soient clairs, puis qu'on procède à de petites mises en oeuvre non prescriptives qui autorisent les équipes en aval à prendre les décisions.

Il y a tellement de surveillance à l'heure actuelle. C'est un autre aspect de la méfiance: il y a beaucoup de surveillance. On surveille les surveillants. Il y a de la surveillance dans ma cloison et de la surveillance qui vient de trois autres cloisons là-bas. Ce sont des contraintes. Ce sont des dépenses. La connaissance dans l'organi-

sation se trouve au bas de la cloison, et n'oubliez pas que je suis au bas de la cloison, dans la cloison 5, ici. Je connais la cloison 5, et je parle le dialecte de la cloison 5. C'est un peu différent sans doute du dialecte juridique, ou de celui de l'approvisionnement. Je travaille dans les TI, et je parle des TI, et les gens ne me comprennent pas. Lorsque les équipes se réunissent, elles communiquent ensemble. Lorsqu'elles ne se réunissent pas, il y a alors quelqu'un qui intervient en percevant le monde, et la solution au problème, de son point de vue. Sa vision des choses remonte dans la hiérarchie, et pendant la remontée, elle se filtre et se modifie, et au moment de vous arriver, elle peut sembler un peu bizarre. Puis on vous dit que vous devez prendre une décision. Cela vous rappelle quelque chose?

Des députés: Bravo!

M. Dan Murphy: Vous devez prendre une décision. Voilà. C'est la situation. Vous êtes au sommet de l'organisation et vous recevez toute l'information qui remonte vers vous, et ce n'est pas l'information dont vous avez besoin pour prendre des décisions éclairées.

Ce qu'il faut d'abord, c'est créer une équipe interfonctionnelle composée de gens qui parlent tous ces dialectes, comme aux Nations unies, pour s'entendre sur une façon de créer une solution dans l'organisation. L'équipe sur le terrain doit vous parler directement, et non pas à travers sept filtres, pour vous dire « voici », et elle doit avoir le pouvoir de décider. « Steve, j'ai besoin que vous éliminiez les obstacles ». « Kyle, j'ai besoin que vous régliez ce problème », que ce soit le SM ou quelqu'un d'autre. Il faut parfois que cela remonte jusque-là.

● (1155)

M. Kyle Peterson: Excellent. Merci.

Monsieur le président, ai-je encore un peu de temps?

Le président: Oui.

M. Kyle Peterson: D'accord.

Monsieur Akrouche, pour poursuivre sur cette lancée, vous avez parlé de la dynamique entre surveillance et introspection. Ce sont les mots que vous avez utilisés, si je me souviens bien. Nous sommes tous d'accord, je pense, qu'il faut une certaine part de surveillance, mais pas au détriment de l'introspection. Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet?

M. Andy Akrouche: Pour revenir à la question du cadre ouvert, la transparence est vraiment l'élément fondamental. Tout repose sur l'ouverture et la transparence. Sans cela, il n'y a pas d'introspection. Pour qu'il y ait une introspection, il faut que des mécanismes soient en place pour la faire. On ne peut pas y arriver en se tenant derrière un mur. Il faut trouver une façon de travailler avec son partenaire, dans une structure, et avoir un ensemble de procédures en place. Ce n'est pas un processus de vérification qui vous permettra d'y arriver. En fait, les processus de vérification qu'on a vus par le passé, qui font partie intégrante de tous les contrats, n'ont fait qu'ajouter de l'huile sur le feu. Des gens viennent et procèdent à une vérification, une vérification technique, par exemple. Beaucoup de contrats l'exigent.

L'introspection fournit le catalyseur ou la plateforme pour pouvoir adapter ce que nous voulons faire et obtenir une compréhension mutuelle de ce qu'il faut faire et de la façon de procéder pour y arriver, car il n'y a pas de certitude au départ. La certitude s'acquière avec le temps, mais on ne peut y arriver qu'en travaillant ensemble.

Le président: Merci beaucoup.

Nous passons maintenant aux questions de cinq minutes, en commençant par M. Kelly.

M. Pat Kelly (Calgary Rocky Ridge, PCC): Merci.

Mes questions ou commentaires vont dans le même sens. J'aimerais commencer par M. Akrouche.

Vous avez parlé des problèmes de la surveillance fondée sur la conformité. Cette expression a en quelque sorte retenu mon attention. Je suis conscient que dans de nombreuses organisations ou industries, la conformité prend le pas sur le résultat ou l'objectif.

Cette situation n'est pas propre au gouvernement. Même dans les entreprises privées, quand tout ce qui compte est de couvrir ses arrières en respectant des règles ou des exigences internes, on perd de vue la notion de servir la clientèle, et dans le cas du gouvernement, servir la population.

Toutefois, le rôle du Parlement est de surveiller et d'approuver les dépenses du gouvernement, alors comment peut-on concilier les problèmes de surveillance fondée sur la conformité avec le besoin de surveillance?

•(1200)

M. Andy Akrouche: Il ne faut pas confondre deux choses, la conformité et la gestion du rendement.

Il faut qu'il y ait un bon système de gestion du rendement en place, mais la surveillance fondée sur la conformité a toujours voulu dire « Vous avez signé le contrat, et il contient 25 indicateurs de rendement clés. Vous êtes censés faire ceci et cela, et tout ce que je vais faire maintenant, c'est m'asseoir ici et surveiller si vous le faites. Si vous ne le faites pas, je vais écrire dans mon rapport que vous ne l'avez pas fait. »

Je ne fais aucun effort alors pour améliorer le résultat quand la situation évolue. Comme mon rôle est de surveiller, je surveille pour m'assurer du respect des règles. Je vais vous mettre de la pression, etc. C'est une approche qui n'est absolument pas axée sur la collaboration.

Un bon cadre de gestion des relations contient une composante solide sur la gestion du rendement. Il faut qu'il y ait des indicateurs de rendement clés. Il faut qu'il y ait ces mesures. Il faut avoir des cibles et qu'on travaille ensemble pour les atteindre, car si l'un échoue, l'autre échoue également.

Et il faut modifier ces indicateurs de rendement clés ensemble en cours de route, et c'est le problème avec les contrats axés sur le rendement à l'heure actuelle. La suite du contrat est assujettie au respect des indicateurs de rendement clés, mais tout le monde sait au moment de la signature du contrat que dans 18 mois ou 2 ans, ces indicateurs ne seront plus bons de toute façon.

M. Dan Murphy: Si j'avais un projet, par exemple, et que le vérificateur général me disait cinq ans plus tard pourquoi cela n'a pas fonctionné, ma question serait: « Pourquoi ne pas l'avoir fait venir au jour 1 pour lui demander quelles sont les exigences de conformité et si elles sont vraiment nécessaires? » On aurait pu alors les intégrer dès le départ de façon itérative.

Il en va de même au gouvernement. Un exemple classique est la sécurité.

J'ai eu une discussion avec André au sujet du risque. Au sein du gouvernement, le risque est binaire. On ne prend pas de risque. On le repousse vers le secteur privé.

Dans le secteur privé, le risque est l'affaire de l'actuaire, qui y accole un montant en dollars. Peut-on faire de même au

gouvernement? Je ne sais pas, mais le risque et ce genre de choses posent tout un défi.

On peut s'occuper de la conformité, toutefois. On le fait dans le secteur privé, en intégrant les gens dans l'équipe. Au lieu de barrer la route en fin de parcours, ils sont dans la course pour atteindre l'objectif, et non pas pour arrêter le projet, mais pour lui permettre d'atteindre l'objectif et de respecter la conformité.

Le président: Il vous reste moins d'une minute.

M. Pat Kelly: D'accord. Je suis encore en quête d'une solution que je puisse comprendre sur la façon de procéder pour parvenir à un changement de mentalités. Aimerez-vous ajouter quelque chose, monsieur Akrouche?

Le président: Soyez très bref.

M. Andy Akrouche: Oui, j'aimerais répondre un peu à la question.

En fait, il faut inclure dans le contrat un cadre de gestion stratégique et relationnelle, qui précise la façon de mesurer le rendement des relations, et pas seulement le rendement du fournisseur, mais le rendement des relations dans leur ensemble.

Qu'est-ce que cela signifie? Il faut s'adapter avec le temps. Il faut qu'il y ait des mécanismes dans le cadre de gestion des relations, dans le contrat, pour pouvoir le faire. C'est la réponse. C'est la bonne réponse.

Le président: Merci beaucoup.

Madame Mendès, vous avez cinq minutes. Allez-y, s'il vous plaît.

Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci à tous de votre présence.

Je vais reprendre le fil de la discussion sur la responsabilité et la mesure du rendement. Madame Tisdale, est-ce que l'équipe d'intervention spéciale que vous avez suggérée comprendrait un membre du Bureau du vérificateur général, par exemple, qui ferait partie du processus de mesure et de conformité?

•(1205)

Mme Kirsten Tisdale: Cela pourrait fonctionner.

Lorsque nous l'avons fait, c'était avec des gens du ministère des Finances. Nous avons dû bâtir une capacité interne pour examiner le risque différemment, alors nous les avons fait participer, presque nommés, au sein de notre équipe. Nous les avons fait participer dès le début, au moment de la création de la solution. Si c'était le commissaire à la protection de la vie privée, cela signifiait divers éléments de risque, et nous les avons fait participer dès le départ.

L'autre élément est en lien, en quelque sorte, avec les deux points ici. Les gouverneurs — les députés, le Cabinet, le Conseil du Trésor — doivent approuver les résultats visés dès le départ, puis permettre à l'équipe de les atteindre. Ils doivent dire « Voici la cible à atteindre. Nous vous donnons le pouvoir nécessaire pour le faire tant que vous demeurez dans ses limites. Revenez nous voir lorsque ce sera fait. » Ils n'auront pas à faire tous ces allers-retours. On tient des discussions très serrées au début sur les risques, sur la cible avec laquelle ils sont à l'aise, puis l'équipe se voit déléguer les bonnes personnes pour y arriver, puis elle revient et fait rapport des mesures de suivi qui seront utilisées. Toutefois, elle n'a pas à faire d'allers-retours. Tant et aussi longtemps qu'elle demeure dans les paramètres convenus au début, elle a le pouvoir en main pour atteindre la cible.

Mme Alexandra Mendès: Monsieur Murphy, allez-y, s'il vous plaît.

M. Dan Murphy: Ils doivent revenir, en fait, parce que quand on dit: « Voici la cible à atteindre », c'est votre intention comme dirigeant, qui repose initialement sur ce qui serait sans doute une quantité impressionnante de données que vous utiliserez pour faire ce choix.

Au début, le dirigeant dira: « Je souhaite atteindre cette cible », mais quand l'équipe commencera la mise en oeuvre, vous pourriez apprendre quelque chose. La cible n'est peut-être pas celle-ci, mais celle-là là-bas, ou il se pourrait qu'il y ait un petit changement de cap en cours de route. C'est ce qu'on appelle l'apprentissage, et c'est la raison...

Mme Alexandra Mendès: Pour m'assurer de bien comprendre, quand on parle de la cible, on parle bien du résultat visé?

M. Dan Murphy: Oui. Vous avez un résultat précis que vous souhaitez atteindre, mais il faut exercer l'équipe et procéder de façon itérative. On se donne habituellement une fenêtre de 90 jours. Dans ces 90 jours, nous voulons de la rétroaction pour dire: « Ma stratégie était-elle correcte, ou dois-je attendre encore un peu avant de larguer les amarres? Est-ce que tout va pour le mieux et je n'ai qu'à continuer, ou s'agit-il d'un projet stupide qu'il faut arrêter parce que ça ne fonctionne tout simplement pas et que ça n'a aucun sens? »

Il faut avoir cela. C'est ainsi qu'on atténue les risques. À tous les 90 jours, il doit y avoir une porte de sortie. On peut avoir un engagement à long terme de trois ans, mais tous les 90 jours, il doit y avoir une porte de sortie. On doit prendre le temps de se demander si on fait la bonne chose, s'il faut apporter des modifications, si on doit continuer, ou s'il faut arrêter.

Mme Alexandra Mendès: Cela revient à ce que M. Akrouche disait au sujet des relations, et c'est là où je vois qu'il serait très important d'avoir cela.

Monsieur Leduc, je pense que vous aimeriez dire quelque chose.

M. André Leduc: J'ai passé 17 ans dans la fonction publique et j'ai dirigé de grands projets. De toute évidence, nous avons des mécanismes en place. Nous avons des réunions interministérielles. Nous avons des réunions avec les organismes centraux. Nous avons une procédure à suivre.

Le problème, c'est l'interprétation des politiques et des procédures par les gens qui se trouvent autour de la table. Si je dis: « J'ai ce projet. Je dois aller dans cette direction. », j'ai alors 19 des 20 personnes autour de la table qui vont me donner des raisons qui m'empêchent de le faire, plutôt que de me dire comment procéder. J'ai discuté de cela avec quelques hauts fonctionnaires qui viennent d'arriver au fédéral, et ils n'en reviennent pas d'entendre dire: « Vous

ne pouvez pas faire ça pour telle ou telle raison ». La peur du risque est bien présente dans la culture et ne l'a jamais été autant.

J'ai commencé à remettre en cause la procédure en me disant: « Ça n'a pas de bon sens. Ça va prendre une éternité. Je n'y arriverai jamais si je dois respecter ce que chacun a dit ». Je leur ai alors demandé quelles étaient les règles écrites, et neuf fois sur dix, il n'y en avait pas.

On revient donc à la culture. Nous avons eu des approvisionnements agiles au sein du gouvernement, et nous avons eu des réussites — pas assez, mais nous en avons eues. Nous avons eu des équipes multidisciplinaires qui ont bien fonctionné lorsqu'il y a un objectif stratégique à atteindre.

Le groupe responsable des Syriens était une équipe multidisciplinaire et interministérielle qui avait une série d'objectifs à atteindre. Il n'y avait pas un ministère qui chapeautait le tout. Nous avions un groupe de travail interministériel. Il a réussi à déplacer des montagnes en quelques mois. Il a atteint ses objectifs, et c'était très impressionnant.

Le gouvernement y est parvenu, mais le problème culturel, c'est de vouloir éviter de prendre des risques à tout prix.

Le président: Je dois malheureusement vous arrêter là, mais vous aurez une autre occasion d'intervenir.

Vous avez cinq minutes. Allez-y, monsieur McCauley.

M. Kelly McCauley: Nous entendons des éléments fascinants au Comité; il y a beaucoup de problèmes.

Monsieur Murphy, vous avez demandé au début ce que nous espérons accomplir. Au début, c'était une conversation sur les PME. J'ai eu de très bonnes discussions avec notre ombudsman de l'approvisionnement, mais la lecture de son rapport est assez décourageante. Les PME éprouvent beaucoup de difficultés avec le gouvernement en ce qui concerne la facturation; ce sont principalement des difficultés ayant trait aux demandes de propositions en matière d'approvisionnement. C'est ce que bon nombre de nos témoins nous ont dit.

Revenons à nos moutons. Si demain vous étiez à la tête du gouvernement, comment vous attaqueriez-vous au problème des marchés publics pour nos PME? Que feriez-vous en premier?

● (1210)

M. Dan Murphy: Pour répondre franchement à votre question, je ne le sais pas. Pour vous donner une réponse normative et dire voici la solution...

M. Kelly McCauley: Allez-y approximativement.

M. Dan Murphy: Eh bien, non, parce que je crois que c'est un processus. C'est un processus d'engagement direct. Comme Andy le disait, il faut établir une relation. Il faut un engagement direct, parce que les PME doivent me faire part de leur rétroaction sur ma bureaucratie. Si c'est fait tous les trois ans, eh bien, nous ne réglerons pas le problème.

M. Kelly McCauley: Nous pourrions le régler en le faisant annuellement avec le rapport de l'ombudsman.

M. Dan Murphy: Je crois qu'il faudrait le faire chaque trimestre. Toutefois, pour le faire chaque trimestre, il faut alléger le processus. Je n'ai pas besoin d'un rapport de 400 pages. Je veux quelques pages. Je n'ai pas non plus besoin d'une demande de propositions de 3 millions de dollars. J'ai besoin d'une demande de propositions de moins de 100 000 \$ ou peut-être en deçà de la limite prévue aux termes de l'ALENA, parce que cela nous permet une meilleure gestion.

Cela devrait être des marchés publics très petits et très rapides avec de petites équipes et un engagement direct pour recueillir de la rétroaction pour que les participants puissent vous revenir avec une réponse vraiment réfléchie.

Par exemple, ils pourraient dire que l'ombudsman avait raison. Lorsqu'ils ont examiné leur processus et la manière dont ils le faisaient, ils ont constaté qu'ils ont une certaine marge de manoeuvre à cet endroit, alors qu'ils ne pensaient pas en avoir. Cependant, lorsqu'ils ont renvoyé la question à un échelon supérieur, ils ont appris qu'ils pouvaient contourner la politique en la matière, parce que la politique ne leur donne pas le résultat souhaité, ou qu'ils doivent changer la politique. Ils diront qu'ils doivent faire quelque chose. Est-ce que cet aspect est légal? Non, il n'est pas possible de le contourner.

Il faut une rétroaction et un engagement continus. Il ne faut pas se dire que nous ferons un programme pangouvernemental. Ce sera assurément voué à l'échec, parce qu'il y a énormément de variables.

M. Kelly McCauley: D'accord.

Monsieur Leduc, voulez-vous ajouter quelque chose?

M. André Leduc: Il faut simplifier le tout. En fin de compte, pourquoi continuons-nous de soumettre des demandes de propositions de plus de 200 pages pour quelque chose d'aussi simple qu'un réseau Wi-Fi? Pourquoi le gouvernement ne peut-il pas faire l'acquisition d'un réseau Wi-Fi tout simplement en disant que nous avons besoin d'un réseau Wi-Fi public et d'un réseau Wi-Fi privé qui répondent à ces 10 exigences? Pourquoi cela ne peut-il pas se limiter à cinq pages?

C'est parce qu'en vue d'éviter tout risque possible nous imposons 78 critères obligatoires différents. Nous exigeons une sécurité qui dépasse l'entendement au lieu de tout simplement dire que nous avons besoin d'un réseau public.

Lorsque vous assistez à une réunion à Ottawa, dans 90 % des édifices, vous n'avez pas accès à un réseau Wi-Fi. Vous inviterez des gens de l'industrie qui vous demanderont le code de votre réseau Wi-Fi pour vous présenter quelque chose, et vous leur répondrez que vous n'avez pas de réseau Wi-Fi.

Pourquoi sommes-nous encore coincés à l'âge des ténèbres? Simplifier le tout. Du point de vue d'une PME, je peux vous dire que jamais une PME ne passera trois ans sur une demande de propositions.

M. Kelly McCauley: Non, et c'est également les commentaires que j'ai entendus lorsque nous avons organisé des séminaires non seulement à Edmonton et dans le nord de l'Ontario, mais aussi ici.

Madame Tisdale, aimeriez-vous faire un commentaire?

Mme Kirsten Tisdale: Je crois que certaines règles relatives à la limitation de la responsabilité sont aussi un véritable obstacle; bref, garder le tout très simple.

M. Kelly McCauley: Nous avons beaucoup entendu cela la semaine dernière.

Mme Kirsten Tisdale: Le gouvernement américain va même jusqu'à payer des fournisseurs avec une carte de crédit. Il organise des enchères inversées. Si le gouvernement américain veut que quelque chose soit fait, il l'affiche. Vous n'avez qu'à vous rendre en ligne et à soumissionner les demandes de propositions. Vous êtes payés au moyen d'une carte de crédit. C'est simple et facile. Il n'y a aucun processus d'approvisionnement; c'est tout simplement une enchère en ligne.

M. Kelly McCauley: D'accord.

M. Dan Murphy: C'est de l'approvisionnement axé sur les défis. Aux États-Unis, l'entreprise Wipro développait à une époque des logiciels. Elle compte une communauté de 1,4 million de développeurs dans le monde. Elle regroupe en gros les défis par l'entremise d'un portail et les diffuse, et des entreprises présentent des soumissions.

M. Kelly McCauley: Il ne nous reste plus de temps, mais la simplification, pour revenir aux PME, est la première chose à laquelle nous devons nous attaquer, si je comprends bien ce que M. Leduc et vous nous dites.

Le président: Merci.

Monsieur Ayoub, vous avez cinq minutes.

[Français]

M. Ramez Ayoub (Thérèse-De Blainville, Lib.): Merci, monsieur le président.

Ce que la méthode agile permet de faire est très intéressant, mais j'aimerais bien qu'on expose l'autre côté de la médaille. Vous semblez tous convaincus, mais, pour ma part, j'ai de sérieux doutes. J'éprouve en quelque sorte une certaine résistance au changement. Je suis de plus en plus à l'aise avec cette idée de résistance lorsque je lis dans Internet que, selon certains, la méthode agile est un cancer qu'il faut éradiquer. C'est ce que quelqu'un disait il y a quelques années, surtout à propos du développement des infrastructures, des technologies, des logiciels, et ainsi de suite. On a dit que cela occasionnait une importante perte de temps lors des scrums et qu'on n'arrivait finalement à rien de concret.

Cela dit, d'après ce que je peux voir, vous considérez que cette méthode est une panacée et que nous devrions l'avoir adoptée depuis très longtemps. Vous vous demandez pourquoi nous ne l'avons pas fait, alors que les avantages sont si évidents. Or, je me demande si ce n'est pas une mode. Tout gestionnaire a besoin de résultats quantifiables, que ce soit au gouvernement ou dans une entreprise privée. Il lui faut vraiment disposer de résultats probants pour prouver à ses actionnaires ou aux citoyens, selon le cas, qu'il a fait les bons choix et pour que tous soient rassurés quant à ces choix.

L'idée voulant qu'on réduise à 10 pages les appels d'offres de 400 pages est intéressante, mais ce n'est certainement pas aussi simple que cela. J'ai travaillé dans le domaine des technologies de l'information dans le passé et je peux vous dire qu'il y a beaucoup de détails à considérer. Le Wi-Fi, j'aimerais bien cela, mais il s'agit ici du gouvernement canadien et il faudrait l'implanter d'un bout à l'autre du pays. À l'heure actuelle, nous sommes dans l'abstrait, dans les hautes sphères en quelque sorte. J'aimerais plutôt que vous me donniez des exemples concrets, bien précis, de façons dont cette méthode changerait notre vie en tant que gestionnaires. Vous pourriez nous dire combien de temps prend la mise en oeuvre — de trois à cinq ans, par exemple — et s'il faut acquérir du personnel adéquat si nos ressources sont insuffisantes.

Ma question est très large et je la laisse ouverte, mais j'ai besoin d'être rassuré. Je cherche encore des solutions.

• (1215)

M. André Leduc: À mon avis, la raison pour laquelle le secteur privé insiste tant sur la méthode agile, c'est parce qu'elle lui a permis de connaître beaucoup de succès. Nos banques, par exemple, qui sont de très grandes entreprises, ont constaté que l'adoption des processus agiles avait eu un effet direct sur la capacité d'économiser beaucoup d'argent.

Si on réunit, dès le début, toute l'équipe dans une salle pour prendre une décision, on évite des problèmes qui pourraient survenir éventuellement. L'idée est de réunir tous les membres de l'équipe, soit les avocats, les ingénieurs, les responsables de l'approvisionnement, et ainsi de suite, pour une demi-journée afin de déterminer nos objectifs et les besoins en approvisionnement.

M. Ramez Ayoub: Cela ne se faisait pas auparavant?

M. André Leduc: Non. C'est d'ailleurs ce qui entraîne des difficultés, encore aujourd'hui. Au gouvernement, par exemple, lorsqu'une unité opérationnelle a besoin de quelque chose, elle présente une demande au groupe des technologies, qui s'adresse alors aux responsables de l'approvisionnement. Ces derniers se tournent vers les avocats pour vérifier s'ils ont le droit de procéder à l'approvisionnement de cette façon. Si les avocats concluent que cela pose un problème, la demande retourne au groupe des technologies, puis à l'unité opérationnelle. Le processus recommence ensuite à partir du début.

Il n'y a pas eu de réunion regroupant toute l'équipe dans une salle en même temps et, en conséquence, on se retrouve avec de nouveaux délais lorsque, par exemple, les avocats reviennent dire trois mois plus tard qu'il y a un petit problème et qu'il est donc impossible de procéder de cette manière. Si cela était dit lors d'une réunion dès le début du processus, la situation pourrait être très différente.

M. Ramez Ayoub: N'est-ce pas un problème de leadership, au départ?

C'est le leadership et non la méthode qui est en cause. Qu'il s'agisse de la méthode ISO 9001:2000 ou ISO 9000:2015, l'idée, là aussi, est de réunir tout le monde. On procède étape par étape. En revanche, je peux vous dire que, dans le cas des méthodes ISO, tout est écrit. Il semble qu'on insiste moins sur cet aspect dans le cas de la méthode agile.

Voulez-vous formuler quelques commentaires, madame Tisdale?

[Traduction]

Mme Kirsten Tisdale: Je m'excuse; je ne le peux pas.

Le président: Nous n'avons malheureusement pas le temps d'entendre une réponse.

Allez-y, monsieur Blaikie.

M. Daniel Blaikie: J'aimerais revenir sur le thème de la reddition de comptes, parce que c'est un problème qui m'intéresse. Le libellé est excellent. Dans le secteur privé, si des gens veulent prendre certains types de risques, ils le font et ils en assument les conséquences. Dans le secteur public, il faut un mécanisme pour rapporter pourquoi vous pensez que c'est un risque raisonnable. Vous devez fournir des données probantes concernant ce que vous vous attendez à recevoir en échange de ce risque et vous devez être en mesure de le quantifier pour les gens.

Qui plus est — je vous prie de me corriger si je me trompe, parce que vous êtes après tout des spécialistes de l'industrie —, j'ai l'impression que les rapports qu'entretiennent les entreprises privées avec d'autres entreprises privées qui sont leurs clientes sont différents lorsqu'elles leur fournissent des services que lorsqu'elles en fournissent au gouvernement. Ce modèle de partenariat dans le secteur privé peut fonctionner, mais ce modèle ne se traduit pas nécessairement dans le secteur public, parce que le secteur public peut être perçu par certaines entreprises comme une source illimitée de revenus. Si vous établissez une relation, que vous faites partie d'une équipe, que vous pouvez convaincre certains fonctionnaires de l'équipe de penser qu'ils ont besoin d'aller un peu plus dans une certaine direction ou d'aller dans une autre direction et qu'en fin de

compte cela ne fonctionne pas, vous pouvez tout simplement continuer de vous affaïrer à la tâche, parce que le problème doit être réglé et que vous ne serez jamais à court d'argent.

Dans quelle mesure cette dynamique visant à essayer de mettre en oeuvre une telle solution est-elle différente avec un partenaire du secteur public qu'avec des partenaires du secteur privé?

Le président: Allez-y, madame Tisdale.

• (1220)

Mme Kirsten Tisdale: C'est un manque de rigueur, et c'est inexcusable. Que ce soit dans le secteur privé ou le secteur public, cela n'a aucune importance. La rigueur est tout de même de mise avec la méthode agile. D'une certaine manière, cela réduirait vos risques, parce que tous les 30 ou 90 jours il faut prouver que vous en avez eu pour votre argent. Vous devez prouver que vous serez en mesure de l'accomplir d'ici 30 jours. Soit vous le faites, soit vous ne le faites pas. Si vous ne le faites pas, il faudra probablement arrêter là.

Il y a une meilleure reddition de comptes dans un tel processus. Vous établissez clairement ce que seront les livrables, et cela doit être fait en respectant des échéanciers réguliers et serrés. Ainsi, vous pouvez seulement vous écarter du droit chemin un mois. Dans le cadre d'un projet axé sur l'approche en cascade de 18 mois ou de 5 ans, vous ne savez pas si vous êtes même près tant que ce n'est pas mis en marche. Cela doit être un processus rigoureux.

Les gens croient que la méthode agile constitue tout simplement à improviser au fur et à mesure. Ce n'est pas conçu pour fonctionner ainsi.

M. Daniel Blaikie: À Winnipeg, nous voyons des contrats de conception et de construction avec la ville où l'approche axée sur l'improvisation au fur et à mesure était en gros ce qui prévalait, et cela a coûté très cher.

Mme Kirsten Tisdale: Il ne faut pas jeter le blâme sur la méthode agile. C'est simplement un manque de rigueur.

Le président: Chers collègues, si vous êtes d'accord, nous avons certainement amplement le temps d'avoir trois autres intervenants. Autrement, nous pouvons passer directement aux travaux du Comité et libérer les témoins. Les députés ministériels sont-ils d'accord pour continuer de poser des questions?

Une voix: Oui.

Le président: Dans un tel cas, monsieur Jowhari, allez-y.

M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je tiens à vous souhaiter à tous la bienvenue au Comité.

À titre d'information, j'ai mis en oeuvre beaucoup de transformations opérationnelles d'envergure en ce qui concerne l'approvisionnement, la chaîne de personnes et la chaîne d'approvisionnement. J'ai une grande expérience dans les transformations opérationnelles ayant trait à la chaîne d'approvisionnement, et je connais passablement bien bon nombre des défis qui ont été soulevés.

Les transformations opérationnelles sont imprévisibles. Elles peuvent durer jusqu'à cinq ans. Vous les morcelez et vous avez des projets. Au départ, vous définissez vos exigences. Vous établissez les risques et vous atténuez ces risques en tant que personne chargée de superviser le tout. Ainsi, les défis soulevés, qu'ils soient normatifs ou rigides, sont tous valides.

L'un des points soulevés est comparable à ce que j'ai déjà fait avec un certain succès. Il s'agissait de l'évaluation de la concordance stratégique qu'a mentionnée M. Akrouche. J'aimerais voir si nous pouvons appliquer une partie de ce concept à la méthode agile, en particulier en ce qui concerne la gestion des risques. En fin de compte, que nous décidions de simplifier le processus ou de le rendre collaboratif et d'aller chercher les personnes qualifiées, le gouvernement s'occupera de la gestion des risques.

Monsieur Akrouche, pouvez-vous nous expliquer comment utiliser cette évaluation de la concordance stratégique pour mettre l'accent sur des résultats normatifs plutôt que des exigences normatives? Cela permettra de contribuer à l'atteinte d'un résultat positif en fin de compte.

•(1225)

M. Andy Akrouche: Cette idée découle vraiment du fait que le vendeur qui réalisera le meilleur travail est le vendeur dont la stratégie d'entreprise, les capacités, les ressources, les actifs, les compétences générales et la préférence en matière de gestion correspondent beaucoup mieux à votre objectif déclaré que ceux des autres vendeurs. L'idée est de comparer ces éléments à votre résultat stratégique.

Soit dit en passant, nous parlons des résultats comme s'ils étaient figés. Vos résultats en soi ne sont pas figés, mais vous vous attendez peut-être à des résultats en fonction de votre compréhension actuelle de ce que vous souhaitez qui soit fait.

M. Majid Jowhari: L'évaluation de la concordance stratégique met seulement l'accent sur le vendeur, et non le groupe, tandis que la méthode agile regroupe les gens des services juridiques, les agents d'approvisionnement, l'entreprise, les PME et le vendeur...

M. Andy Akrouche: Non. Ce n'est pas de cela qu'il est question. Cela ne concerne pas la façon dont nous collaborons. Cela vise le cadre de gestion des relations. L'évaluation de la concordance stratégique évalue le...

Pendant l'évaluation, comment déterminerez-vous qu'un tel vendeur est meilleur que celui-ci ou celui-là et sur quoi vous fonderiez-vous? Par le passé, nous avons recours à une approche axée sur les antécédents. Nous disions qu'il fallait qu'un vendeur ait réalisé cela ailleurs. Nous utilisons les antécédents comme un indicateur de rendement futur, ce qui n'est pas toujours vrai.

Ce que nous voulons être en mesure de faire, c'est d'évaluer la capacité d'un consortium ou d'un vendeur d'arriver aux résultats escomptés. C'est une chose d'écrire une page, mais nous devons être en mesure de mettre à l'essai les compétences des vendeurs. Nous ne comparons pas des pommes avec des pommes, parce que les vendeurs sont différents. Le vendeur A propose une solution différente. Celui-ci a une orange, et celui-là a une pomme. Il faut avoir un mécanisme pour être en mesure de dire que cette pomme est mieux que cette orange pour en arriver aux résultats escomptés.

M. Majid Jowhari: Certainement.

Mme Kirsten Tisdale: Je crois que c'est entendu que ce sont des gens qui réalisent les projets et non des entreprises. Cela dépendra des 10 principaux membres de cette équipe ou peu importe le nombre. Bref, nous devons nous assurer d'avoir pris le temps de faire preuve d'une diligence raisonnable à l'égard des personnes, de la concordance culturelle et de l'arrimage des valeurs pour confirmer que les gens se présenteront semaine après semaine. Si ce n'est pas le cas, vous devrez peut-être changer d'équipes. Je consacrerai beaucoup de temps à me pencher attentivement sur les individus, c'est-à-dire non seulement ceux que vous nommez à votre équipe,

mais aussi ceux avec lesquels vous collaborez à l'externe, parce qu'en fin de compte, si vous le faites bien, cela représente 90 %.

M. Majid Jowhari: Monsieur Leduc, vous vouliez ajouter quelque chose.

M. André Leduc: Les gens ont l'impression que l'industrie essaie sans cesse de soutirer de l'argent au secteur public. Le rendement d'un vendeur vous permet de réaliser une évaluation en vous fondant sur le rendement lors de projets antérieurs, et vous devriez en tenir compte lorsque vous réalisez une évaluation en vue d'un projet à venir. La façon dont cela se déroule actuellement, c'est que le rendement du vendeur n'est pas évalué. La même entreprise peut donc soutirer six ou sept fois plus d'argent au gouvernement et tout de même avoir la possibilité de soumissionner la prochaine demande de propositions. Si elle est la plus basse soumissionnaire, elle remportera la demande de propositions.

M. Majid Jowhari: Étant donné que j'ai déjà mis en oeuvre un cycle de l'approvisionnement au paiement, je peux dire qu'une grande partie de nos discussions porte davantage sur les fournisseurs et vise à nous assurer que nous faisons vraiment preuve de diligence raisonnable durant la sélection des fournisseurs. L'approvisionnement consiste à diviser une demande d'achat ou un bon de commande et à en mesurer ensuite le résultat. La majorité de nos défis concernent les fournisseurs au départ, et cela vise à nous assurer que le gouvernement est prêt à aller de l'avant avec l'initiative et que nous trouvons le bon partenaire au moyen d'un processus d'approvisionnement adéquat. Cela pourrait mener à l'évaluation de la concordance stratégique et à un examen interne de la manière dont nous le faisons. Avons-nous déjà la culture? Avons-nous les personnes qualifiées? Notre processus est-il simplifié? Quels sont nos principaux indicateurs de rendement? Avons-nous une étape avec des livrables précis que nous pouvons évaluer?

Mme Kirsten Tisdale: Les équipes devraient être regroupées pour que les mesures incitatives pour vos vendeurs correspondent aussi à celles pour votre équipe interne. Vous avez raison de dire que la sélection des fournisseurs est importante. Cependant, avec l'administration après la signature de l'entente, c'est à ce moment que la valeur se crée ou se perd. C'est probablement 40-60 ou 20-80 pour ce qui est de l'effort, mais très peu d'efforts sont investis dans l'administration et la gestion de la relation.

M. Majid Jowhari: Monsieur Murphy, aimeriez-vous ajouter quelque chose?

Le président: Très brièvement, Dan, si vous le pouvez. Il ne nous reste que quelques secondes.

M. Dan Murphy: Bien sûr. Je me contenterai de dire que l'aspect le plus important du processus d'évaluation, c'est que si vous lancez un appel d'offres axé sur les résultats, vous pouvez certainement établir une liste restreinte de candidats, en fonction des critères d'évaluation. Par la suite, le plus important est de mettre en oeuvre le tout, surtout dans le cas des projets de technologie. La mise en oeuvre se veut une validation de tous les aspects: l'architecture, la capacité du fournisseur, les finances. Selon l'approche actuelle, le contrat est d'abord signé, et la validation survient après l'attribution du contrat. C'est comme si on achetait une maison, puis qu'on faisait venir l'inspecteur le lendemain seulement pour apprendre que la fondation est brisée.

Si vous avez une liste restreinte de quatre ou cinq fournisseurs et que vous avez un très petit... Prenons l'exemple d'un système de paye: en examinant trois ou quatre cas d'un système de paye au regard de trois ou quatre fournisseurs différents, vous verrez ce qui se passe et quel en est le rendement.

•(1230)

Le président: Allez-y, monsieur McCauley.

M. Kelly McCauley: Madame Tisdale, j'aimerais revenir à votre travail avec le secrétariat. Auriez-vous fait certaines choses différemment en ce qui concerne la façon dont le secrétariat a été établi et la façon dont il s'est occupé des projets? Comme question complémentaire, si vous deviez appliquer quelque chose de semblable au gouvernement fédéral, dont les rouages sont évidemment beaucoup plus compliqués, comment vous y prendriez-vous? Scinderiez-vous le tout en différents secrétariats — un pour SPAC, un pour le MDN — ou établiriez-vous un secrétariat général?

Mme Kirsten Tisdale: C'était il y a plus de 10 ans; je pense donc que j'aurais appliqué davantage une approche agile en attribuant de plus petits contrats parce que nous avions des projets de plusieurs milliards de dollars. C'est ainsi qu'on procédait à l'époque.

M. Kelly McCauley: Vous diviseriez les grands projets en de plus petits contrats?

Mme Kirsten Tisdale: Exactement — une approche adaptable et plus souple, c'est-à-dire la possibilité d'attribuer le même contrat sans devoir relancer le processus; au lieu de retenir un seul soumissionnaire qui emporte tout, j'en choisirais plusieurs. Par exemple, dans le cas du soutien des postes de travail, vous pourriez avoir plusieurs fournisseurs afin de recourir à l'un ou l'autre, selon le rendement. J'essaierais donc d'avoir un plus grand écosystème de fournisseurs.

Je me suis efforcée d'amener le gouvernement à continuer d'investir dans son institutionnalisation. Au bout du compte, il a choisi de ne pas le faire, et je crois qu'il est en train de payer pour cette décision parce qu'il doit maintenant tout recommencer. Assurez-vous d'intégrer ces connaissances dans l'appareil gouvernemental au fil du temps. Il est essentiel de travailler là-dessus.

Si je devais examiner le gouvernement fédéral à l'heure actuelle, et je pense que c'est là une occasion exceptionnelle, je n'essaierais pas de reproduire le modèle. Je commencerais quand même par un groupe central. Le ministère de la Défense pourrait avoir son propre groupe en raison de sa taille, puis tous les autres ministères relèveraient d'un groupe centralisé.

Il y a une coresponsabilité entre le chef de ce groupe et le sous-ministre qui mène un projet. En matière de santé, de fiscalité ou peu importe, on a affaire à une double responsabilité; ainsi, les deux parties dépendent l'une de l'autre pour mener à bien le projet.

Je commencerais donc par un groupe central pour la plupart des organismes gouvernementaux de base, et je rendrais son utilisation obligatoire; par contre, je leur accorderais un droit de veto sur l'entreprise parce que si cela devient volontaire, ce ne sera pas utilisé. Le groupe doit être financé; ses services doivent être gratuits pour les ministères pour que ces derniers bénéficient d'une valeur ajoutée, mais les ministères ne devraient pas se faire imposer des frais pour bien faire les choses. Puis, avec le temps, les services du groupe seraient très recherchés, mais au début, je n'imposerais pas de coûts aux projets. Je financerais le groupe de façon centrale, mais je le rendrais obligatoire.

M. Kelly McCauley: Ma question s'adresse à M. Murphy ou à qui veut bien y répondre. Comment l'approche agile peut-elle survivre dans un monde d'ingérence politique liée aux projets d'approvisionnement? Cette remarque ne s'adresse pas nécessairement aux libéraux parce que le gouvernement conservateur était probablement tout aussi coupable. Le seul parti qui n'a rien à se reprocher, c'est, bien entendu, le NDP parce qu'il ne sera pas au pouvoir.

M. Daniel Blaikie: Nous n'avons pas encore été au pouvoir.

M. Kelly McCauley: Mais qu'il s'agisse de la construction navale ou de tout autre dossier, comment l'approche agile peut-elle survivre dans un monde où cela est malheureusement une réalité? J'aurais voulu que ce ne soit pas le cas.

M. Dan Murphy: Il y a un choix. Non, l'ingérence politique, pour reprendre votre expression, crée un manque de clarté quant à l'objectif et sème la confusion. Cela déforme la collaboration. Peu importe que vous mainteniez le modèle actuel ou que vous passiez à l'approche agile; si vous n'avez pas une vision claire à ce sujet, si vous ne maintenez pas le cap et si vous ne faites pas preuve d'uniformité, cela finira par poser problème.

M. Kelly McCauley: Bien entendu, cela remonte au scandale du fusil Ross il y a 100 ans, et c'est quelque chose que l'on voit encore aujourd'hui.

Voilà, c'est tout ce que j'avais à dire.

Le président: Nous avons du temps pour une brève question, madame Ratansi.

•(1235)

Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.): Merci.

Je vous remercie de votre présence.

Je vous ai écoutés attentivement, et vous avez tous parlé de changement culturel. C'est un concept intéressant, car la gestion du changement exige du leadership, et il faut aussi recourir à des champions en la matière.

Lorsque vous étiez sous-ministre chargée du projet conjoint, quelles étaient certaines des difficultés auxquelles vous avez fait face? Comment les avez-vous surmontées, et quelles sont certaines des leçons tirées qui pourraient s'appliquer à un contexte plus vaste comme celui du gouvernement?

Mme Kirsten Tisdale: Il y a probablement trois points.

Tout d'abord, les premiers à se rallier à nous étaient le Cabinet et le Conseil du Trésor. Le leadership devait être garanti et appuyé à ce niveau-là parce que l'apprentissage était au rendez-vous. J'ai donc passé beaucoup de temps à les sensibiliser et à les mobiliser afin qu'ils se sentent à l'aise avec le concept. Venaient ensuite, au niveau immédiatement inférieur, mes collègues sous-ministres. Nous avons passé beaucoup de temps à travailler ensemble, en tant qu'équipe de direction, et chacun des sous-ministres avait mis en place des mesures de rendement liées à la réussite de ce groupe.

Je le répète, j'aurais eu beaucoup de mal à faire mon travail sans l'appui politique et sans la présence de personnes motivées et encouragées.

Il s'agissait ensuite, bien franchement, de jouer le jeu. On commençait par viser des domaines où l'on pensait avoir des chances de réussir, et on faisait ses preuves. Il n'y a rien de tel que de réussir à éveiller l'intérêt d'autrui, pas vrai? Nous avons donc trié sur le volet les quatre ou cinq premiers projets ou programmes que nous allions mener, et nous avons travaillé sans relâche pour ne pas manquer notre coup. Nous avons remporté quelques victoires, ce qui a facilité notre tâche par la suite.

Certaines des personnes qui n'y comprenaient rien ont été transférées, en toute honnêteté. Le greffier était pleinement dévoué à la tâche, et il avait indiqué clairement ses attentes aux sous-ministres. Si des gens refusent de jouer le jeu ou essaient de le saboter, alors il faut faire ce qui s'impose pour donner l'exemple.

Il s'agissait en quelque sorte de dire: « Nous allons essayer cela, nous allons travailler ensemble et nous allons nous entraider. » Ensuite, il faut travailler avec les personnes, à tour de rôle.

C'est la seule façon d'y arriver, d'après mon expérience: il faut beaucoup d'appui, à tous les niveaux.

Mme Yasmin Ratansi: Normalement, quand on change de gestion, le leadership vient d'en haut, mais y a-t-il eu des cas où les idées provenaient du bas? Vous avez dit que tout le monde n'est pas brillant et que les idées ne sont pas l'exclusivité de tous. Si des idées sont proposées selon une démarche ascendante dans le secteur public, comment sont-elles traitées dans une culture où les bureaucrates — les sous-ministres et les sous-ministres adjoints — sont peu enclins à prendre des risques?

Mme Kirsten Tisdale: Je crois qu'il faut trouver les bonnes personnes pour s'occuper du programme, n'est-ce pas? Par exemple, Alex Benay travaille très fort pour mettre en place des pratiques innovatrices en matière d'approvisionnement. Il a besoin d'être appuyé et de se faire entendre. Il faut mobiliser des gens tout au long de la chaîne pour mettre à profit ces jeunes esprits brillants dans le cadre du programme parce que les idées peuvent venir de n'importe où.

Si vous mettez en place des systèmes qui vous permettent de mobiliser les gens et si vous créez ensuite des postes d'écoute, c'est ainsi que cela se produira, selon moi. Cependant, il faut une bonne direction dynamique qui est ouverte aux idées, peu importe d'où elles viennent, et vous avez besoin de certains processus pour les mettre à contribution. Laissez les équipes échanger leurs idées, de haut en bas, et pas seulement au sein de la haute direction.

Mme Yasmin Ratansi: Y a-t-il eu des tentatives de maraudage auprès de vos équipes?

Mme Kirsten Tisdale: Oh que oui. Les équipes étaient sans cesse sollicitées par d'autres ministères et par l'industrie. Les membres d'équipes sont allés travailler pour des gouvernements d'un bout à l'autre du pays. Je ne travaille plus là. Nous avons tous fini par être sollicités, n'est-ce pas?

Mme Yasmin Ratansi: J'ai posé cette question pour une raison précise. Anderson Consulting menait un programme en collaboration avec le gouvernement provincial pour mettre en oeuvre des services partagés. Ensuite, on a commencé à marauder le personnel, ce qui a empêché le transfert des connaissances. À défaut de quoi, les bureaucrates... Il faut cerner les endroits où il y a une résistance au changement parce que les bureaucrates disent alors: « Bon, d'accord. » On nous enlève nos employés, ce qui nous laisse à la merci des IBM ou des Anderson de ce monde, ou peu importe.

Mme Kirsten Tisdale: Eh bien, en rétrospective je considère tout de même ces quatre ou cinq années comme les meilleures de ma carrière parce que le secteur public nous offre une chose qu'aucun organisme du secteur privé ne peut nous donner, à savoir la capacité d'avoir un impact de grande envergure. Cela motive les gens. Ils peuvent toujours faire plus d'argent ailleurs — oui, bien sûr —, mais ils sont motivés par la possibilité de faire bouger les choses. Vous devez prendre soin d'eux et les aider à s'épanouir. Vous en perdez certains, mais vous devez planifier en conséquence. Il en sera toujours ainsi.

Mme Yasmin Ratansi: Merci.

J'ai une question pour M. Murphy, et vous devrez répondre en 30 secondes, je suppose.

Le système Phénix, qui est une évidence dont personne ne veut parler...

● (1240)

Le président: Bonne chance pour cette question.

Une voix: Comment peut-on répondre en 30 secondes?

M. Dan Murphy: Là, il me reste 15 secondes.

Mme Yasmin Ratansi: Non, non, je ne veux pas perdre de temps.

Vous avez laissé entendre qu'il faut procéder à petite échelle ou dire à l'entreprise ce qu'on cherche précisément à obtenir: le regroupement de 143 systèmes en un seul. Combien de personnes auraient soumissionné s'il n'y avait pas eu une demande de propositions de 500 pages?

M. Dan Murphy: Je ne pense pas que j'aurais produit une demande de propositions de 500 pages.

Mme Yasmin Ratansi: Je sais que cela ne nous plaît pas non plus.

M. Dan Murphy: Je dirais que nous voulons instaurer un système de paye pour les employés. Or, trop souvent, nous commençons par la solution. Nous disons que nous voulons telle ou telle solution précise. Non, ce que nous voulons plutôt, c'est rémunérer les gens. À cette fin, quels sont les éléments les plus importants? Eh bien, les employés doivent être payés à temps, et le système doit être extrêmement fiable.

Au sein du gouvernement, il y a environ...

Mme Yasmin Ratansi: Je suppose que l'ingérence politique tenait à notre volonté de réaliser des économies, parce que la rationalisation nous aurait permis d'obtenir 70 millions de dollars par année ou peu importe.

M. Dan Murphy: Est-ce donc dire que nous voulons maintenant réaliser des économies?

Pensez-y. Maintenant que nous avons mis en oeuvre le tout, voulons-nous des économies? Non. Nous voulons des chèques de paye fiables, qui sont remis à temps.

Songez à toute la variété qui existe au sein du gouvernement en ce qui concerne les politiques pour l'ensemble des ministères. La GRC et le ministère de la Défense nationale sont très différents. Chaque ministère est tout à fait différent. Vous vouliez peut-être assurer une uniformisation au fil du temps, mais cela nous ramène encore une fois à la question de savoir ce que vous essayez d'obtenir. Que voulez-vous au juste? Il est extrêmement important de faire preuve d'une telle clairvoyance dès le départ, surtout dans le contexte du gouvernement.

Ensuite, comme M. McCauley l'a dit, l'ingérence politique vient enrayer l'appareil gouvernemental.

Mme Yasmin Ratansi: Parfait. Merci.

Le président: Merci à vous tous d'avoir été des nôtres. Nous vous remercions de votre contribution, de vos observations et de vos recommandations.

Nous avons eu droit à des discussions intéressantes. Il s'agit d'une étude assez exhaustive, mais nous commençons à tirer les choses au clair et à dégager des points communs parmi les suggestions faites par nos témoins experts en ce qui concerne l'approche que le gouvernement devrait adopter relativement aux PME. Je suis convaincu que notre rapport final, une fois déposé au gouvernement, fournira une feuille de route très claire et des recommandations au gouvernement actuel et, espérons-le, aux gouvernements futurs en ce qui a trait à l'approvisionnement et aux PME.

Si vous avez d'autres renseignements ou recommandations qui seraient utiles pour les délibérations de notre comité, je vous invite à les faire parvenir directement à notre greffier. Je peux vous assurer que nous les intégrerons, d'une façon ou d'une autre, dans notre rapport final.

Encore une fois, merci beaucoup de votre contribution. Vous pouvez vous retirer.

Chers collègues, nous allons suspendre la séance pendant deux ou trois minutes et, au retour, nous nous occuperons très brièvement des travaux du Comité.

[La séance se poursuit à huis clos.]

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante : <http://www.noscommunes.ca>

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Also available on the House of Commons website at the following address: <http://www.ourcommons.ca>